

УДК 314.72

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-5>

Копитко Марта Іванівна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри соціально-поведінкових,
гуманітарних наук та економічної безпеки,
Інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Грицан Володимир Михайлович

аспірант кафедри соціально-поведінкових,
гуманітарних наук та економічної безпеки,
Інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9653-0974>

СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВПЛИВУ НА НЬОГО ЧИННИКІВ ВІЙНИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

***Анотація.** У статті визначено сутність антикризового управління підприємством, окреслено особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів, проаналізовано значення антикризового управління в системі менеджменту підприємства. Виявлено значний дестабілізуючий вплив на діяльність підприємств в Україні чинників воєнного характеру, які посилюють ризики появи кризових ситуацій на підприємствах. З'ясовано, що антикризове управління підприємством передбачає формування системи дій та комплексу заходів стратегічного спрямування з метою попередження та виявлення кризових ситуацій на підприємстві, вирішення проблем, які спричинені такими кризовими ситуаціями, а також нейтралізацію ризиків та дестабілізуючих чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, які провокують виникнення кризових ситуацій на підприємстві. Доведено необхідність модернізації системи антикризового управління підприємством в умовах невизначеності та запровадження спеціального правового режиму воєнного стану. З метою підвищення ефективності антикризового управління підприємством запропоновано основні напрямки його здійснення, а саме: (1) визначення пріоритетних напрямків діяльності підприємства та інноваційних підходів щодо модернізації його господарської діяльності; (2) обґрунтування прогнозів та стратегічних планів щодо ресурсного забезпечення діяльності підприємства; (3) визначення якісних та кількісних критеріїв оцінювання здійсненої діяльності, формування параметрів їх коригування на основі використання прийомів та методів антикризового управління. Обґрунтовано доцільність застосування процесного підходу при реалізації основних заходів антикризового управління та поетапність його здійснення із урахуванням негативного впливу дестабілізуючих чинників сучасності.*

***Ключові слова:** криза, антикризове управління, євроінтеграція, система антикризового управління, кризові ситуації, управлінська система.*

Kopytko Marta, Hrytsan Volodymyr

The Institute of Management, Psychology and Security
of Lviv State University of Internal Affairs

THE ESSENCE, SIGNIFICANCE AND CHARACTERISTICS OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF THE INFLUENCE ON IT OF THE FACTORS OF WAR AND EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

Abstract. *The article defines the essence of anti-crisis management of an enterprise, outlines the features of anti-crisis management of an enterprise in the conditions of the influence of factors of war and European integration processes on it, analyzes the importance of anti-crisis management in the management system of an enterprise. A significant destabilizing effect on the activity of enterprises in Ukraine of factors of a military nature, which increase the risks of crisis situations at enterprises, has been revealed. It was found that the anti-crisis management of the enterprise involves the formation of a system of actions and a set of measures of strategic direction with the aim of preventing and identifying crisis situations at the enterprise, solving problems caused by such crisis situations, as well as neutralizing risks and destabilizing factors of the external and internal environment that provoke occurrence of crisis situations at the enterprise. The need to modernize the anti-crisis management system of the enterprise in conditions of uncertainty and to introduce a special legal regime of martial law has been proved. In order to increase the effectiveness of anti-crisis management of the enterprise, the main directions of its implementation are proposed, namely: (1) determination of the priority directions of the enterprise's activity and innovative approaches to the modernization of its economic activity; (2) substantiation of forecasts and strategic plans regarding resource provision of the enterprise's activities; (3) determination of qualitative and quantitative criteria for evaluating the performed activities, formation of parameters for their adjustment based on the use of techniques and methods of anti-crisis management. The expediency of applying the process approach in the implementation of the main measures of anti-crisis management and its phased implementation, taking into account the negative impact of destabilizing modern factors, are substantiated.*

Key words: *crisis, anti-crisis management, European integration, anti-crisis management system, crisis situations, management system.*

Вступ. Збройна агресія російської федерації по відношенню до України обумовила необхідність пошуку ефективних методів забезпечення миру, безпеки та стабільності на Європейському континенті, а також інтенсифікувала потребу в інтеграції України до європейського фінансово-економічного та політико-правового простору. Важливе місце в даному процесі належить підприємству, яке являється основним підґрунтям для консолідації власних фінансових ресурсів та джерелом ресурсного забезпечення для реформування різних сфер економіки і суспільства. Однак, сучасні умови функціонування України як незалежної, суверенної та демократичної держави, свідчать, що фінансово-економічні та суспільно-політичні процеси в державі піддаються значним ризикам і загрозам зовнішнього і внутрішнього середовища, які чинять дестабілізуючий вплив на безпекову ситуацію в країні. Кризові стани

постійно посилюються та поширюються на різні сектори. Виключенням не є і сектор підприємництва, який на сучасному етапі перебуває у вкрай критичному стані, оскільки через окупацію значних українських територій та масштабні руйнування вагома частка суб'єктів господарювання припинила свою діяльність, інша частина релокалізувалася на відносно безпечні території та продовжують свою фінансово-господарську діяльність в нестійких умовах невизначеності. Окремою проблемою функціонування підприємств в Україні є їх забезпечення висококваліфікованими працівниками, спроможними виконувати складні завдання в умовах війни. Стає очевидним, що система управління підприємствами в умовах сучасності істотно змінилася, а наявність кризових ситуацій доводить потребу у її подальшому переформуванні. Зважаючи на зазначене тематика дослідження сутності, значення та особли-

востей антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів набуває особливої гостроти та актуальності і потребує поглибленого вивчення.

Матеріали та методи. Метою статті є дослідження сутності, значення та особливостей антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів.

Теоретико-прикладні аспекти дослідження антикризового управління підприємством в умовах війни та євроінтеграційних процесів відображаються в низці наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, які визначають його сутність, проблеми реалізації та пропонують різні шляхи виходу із кризових ситуацій. Достатньо ґрунтовно до висвітлення даної проблематики підійшли Л. Балаш, О. Бінерт та О. Лисюк [1, с. 137, 140], які антикризове управління розглядають як систему дій та комплекс заходів стратегічного спрямування, націлених на вирішення проблем, спричинених кризовими ситуаціями, що виникають в діяльності підприємства. При цьому, науковці вважають, що основною проблемою антикризового управління підприємствами на сучасному етапі є відсутність достатнього професійного рівня управлінського персоналу, спроможного вчасно розпізнавати кризові ситуації та швидко реагувати на них.

М. Копитко та М. Вінічук [2, с. 32] вважають, що сутність антикризового управління підприємством полягає не лише у реалізації комплексу заходів з попередження та виявлення кризових ситуацій, а й у вчасній нейтралізації ризиків та дестабілізуючих чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, які провокують кризові ситуації. Погоджуючись із попередніми авторами, М. Копитко та М. Вінічук [3] роблять акцент на важливості залучення до антикризового управління підприємством висококваліфікованих працівників, які повинні систематично проходити навчання щодо орієнтації у мінливих безпечних ситуаціях та формування механізмів планування, організації та реалізації анти-

кризових заходів. Поряд із цим, М. Копитко та М. Вінічук наголошують на проблемах реалізації основних засад антикризового управління підприємством в умовах запровадження спеціального правового режиму воєнного стану в країні, оскільки значна частка високо кваліфікованих фахівців стала на захист Вітчизни та мобілізована до лав Збройних Сил України, інша частина, виїхала за межі країни, а інша – залишилася на непідконтрольній українській стороні території. Стає очевидним, що вагомого значення в системі антикризового управління підприємством набуває фактор війни, який створює дефіцит робочої сили.

Особливості антикризового управління підприємством в умовах загострення політичної та економічної кризи в Україні достатньо ґрунтовно висвітлені О. Федик [4, с. 131–132], який стверджує, що систему антикризового управління підприємством необхідно розглядати з позиції стадійності та безперервності, що дозволить завчасно передбачити кризові прояви, а також попередити і локалізувати кризові впливи. При цьому, науковець наголошує, що антикризове управління підприємством має спрямовуватися на стабілізацію його діяльності на підвищення його адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

К. Докуніна [5, с. 114–115] також дотримується думки, що антикризове управління підприємством – це система спеціальних заходів, що спрямовуються на попередження кризи, які реалізуються за допомогою специфічних методів, способів та прийомів управлінської діяльності з метою недопущення банкрутства підприємства та відновлення його платоспроможності. Проте, Б. Вагченко та Р. Шаранов [6, с. 38–39] в даному контексті встановили, що усталені механізми антикризового управління підприємством в умовах війни та нестабільності є неефективними, тому пропонують основні інструменти та тактичні методи управлінської діяльності переорієнтувати на можливості застосування даунсайсингу, аутсорсингу, бенчмаркінгу та реінженірингу, що дозволить істотно знизити негативний вплив війни на діяльність господарюючого суб'єкта.

Схожою є позиція і В. Білика [7, с. 18], який доводить, що антикризове управління підприємством в умовах війни має свою специфіку та повинно враховувати тенденції євроінтеграційного спрямування підприємницького сектору та проблеми ведення бізнесу, які присутні в умовах сьогодення. Більше того, науковець наголошує на доцільності передбачення не лише заходів короткострокового управління, а й вагоме значення надавати формуванню стратегічних пріоритетів антикризового управління, що достатньо нагальним виявиться в період повоєнного відновлення України.

Очевидно, що тематика дослідження антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів є вагомою на сучасному етапі та постійно посилюється, обумовлюючи необхідність поглибленого її вивчення.

Методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання та економічного аналізу, зокрема: метод наукової абстракції, аналізу та синтезу використано з метою визначення сутності антикризового управління підприємством; метод спостереження, системного аналізу та порівняння застосовано в процесі проведення прикладних досліджень щодо з'ясування особливостей антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів; графічний метод використано для наочності відображення результатів проведеного дослідження; метод узагальнення та систематизації застосовано для формування висновків.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних науковців, які досліджують проблеми антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів.

Результати. Ефективна система антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів є надзвичайно важливим інструментом забезпечення його життєдіяльності та регулювання основних процесів фінансово-господарської діяльності. Сучасні

умови функціонування підприємств в Україні є надзвичайно складними та характеризуються високим ступенем нестабільності та невизначеності. Фінансово-економічна та суспільно-політична кризи, що охопили країну та істотно поглибилися в період війни, створили низку негативних чинників, які перешкоджають одержанню позитивних фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання. Наявність системних криз доводить необхідність пошуку ефективних методів ведення господарської діяльності та мінімізації впливу дестабілізуючих чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на підприємство. Стає очевидним, що за таких обставин формування системи антикризового управління підприємством є важливим інструментом забезпечення позитивного економічного ефекту для нього.

Оскільки система антикризового управління підприємством вважається однією із функцій менеджменту, яка покликана забезпечувати уникнення кризових ситуацій, достатній рівень платоспроможності та зменшення або й ліквідацію наслідків фінансової кризи, то вона спрямована власне на попередження, запобігання та протидію кризовим станам та повинна вмещувати певні цілі, досягнення яких дозволить забезпечити відносну стабільність діяльності. Основні цілі антикризового управління підприємством в умовах війни та євроінтеграції узагальнимо на рис. 1.

До найбільш вагомих цілей антикризового управління підприємством відносять: (1) фінансову стабілізацію підприємства; (2) виведення підприємства із загрозового стану та запобігання банкрутству; (3) формування та реалізацію комплексу превентивних антикризових заходів; (4) забезпечення своєчасності та ефективності прийняття управлінських рішень; (5) моніторинг фінансово-економічного стану підприємства; (6) розроблення нової управлінської, фінансової та маркетингової стратегій; (7) скорочення витрат діяльності підприємства; (8) формування ефективної кадрової політики, підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу.



Рис. 1. Основні цілі антикризового управління підприємством в умовах війни та євроінтеграції

Джерело: власна авторська розробка

Окрім необхідності визначення й реалізації цілей антикризового управління підприємством в сучасних умовах нестабільності, невизначеності та небезпеки вкрай важливим залишається процес визначення напрямків, за якими проводиться антикризове управління на підприємстві. Ми погоджуємося з думкою І. Єпіфанової та Н. Оранської [8, с. 268] відносно того, що такі напрямки в умовах сучасності повинні бути нестандартними та специфічними та пропонуємо використовувати наступні напрямки антикризового управління підприємством:

1) визначення пріоритетних напрямків діяльності підприємства та інноваційних підходів щодо модернізації його господарської діяльності, що сприятиме підвищенню ділової активності підприємства;

2) обґрунтування прогнозів та стратегічних планів щодо ресурсного забезпечення діяльності підприємства;

3) визначення якісних та кількісних критеріїв оцінювання здійсненої діяльності, формування параметрів їх коригування на основі використання прийомів та методів антикризового управління.

Однак, недостатнім виявляється лише визначення пріоритетних напрямків анти-

кризового управління підприємством. Вагомого значення також набуває формування алгоритму антикризового управління підприємством, поетапність якого вважаємо за доцільне систематизувати на рис. 2.

Таким чином, поетапна реалізація зазначених заходів щодо антикризового управління підприємством дозволить швидко стабілізувати його діяльність та попередити потенційні ризики, що можуть наступити у стратегічній перспективі. Водночас, необхідно відмітити, що для досягнення бажаного ефекту необхідно запровадити процесний підхід, відповідно до якого реалізація принципів антикризового управління підприємством потребує виконання декількох його процесів, а саме: (1) передкризове управління; (2) управління в умовах кризи; (3) управління процесами виходу з кризи; (4) своєчасність управлінського впливу; (5) стабілізація стану; (6) нівелювання відхилень.

Очевидно, що ефективність антикризового управління підприємством визначається ступенем досягнення ним поставлених цілей, зокрема, пом'якшення, обмеження, або ж власне використання кризових ситуацій з метою адаптації до існуючих нестабільних

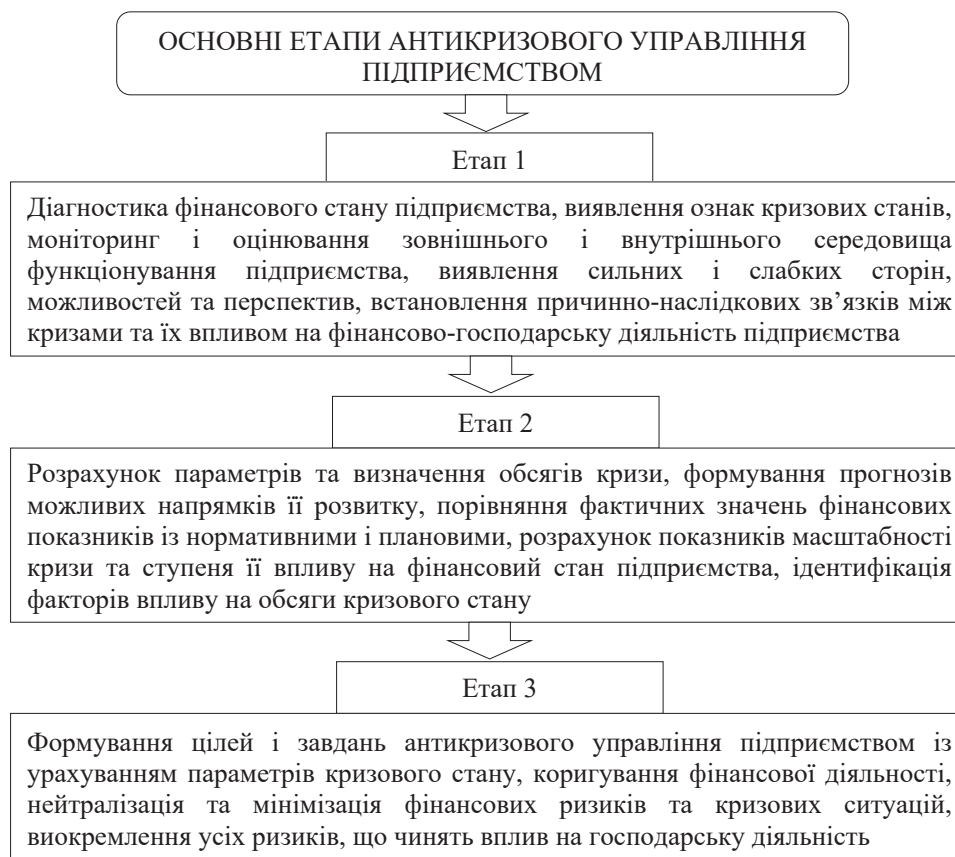


Рис. 2. Основні етапи антикризового управління підприємством

Джерело: власна авторська розробка

та небезпечних умов функціонування. Водночас, про ефективність реалізації заходів із антикризового управління підприємством свідчить порівняльна характеристика одержаного ефекту від їх запровадження із обсягами ресурсів, які були затрачені на їх реалізацію.

Висновки. Проведені дослідження основних теоретичних аспектів антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів дозволили проаналізувати існуючі наукові підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством на сучасному етапі, з'ясувати його вагомe значення в системі управління суб'єктами господарювання та виявити особливості здійснення антикризового управління підприємством в умовах війни та посилення євроінтеграційного вектора розвитку підпри-

ємництва в Україні. Встановлено, що антикризове управління підприємством полягає у формуванні системи дій та комплексу заходів стратегічного спрямування з метою попередження та виявлення кризових ситуацій на підприємстві, вирішення проблем, які спричинені такими кризовими ситуаціями, а також у нейтралізації ризиків та дестабілізуючих чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, які провокують виникнення кризових ситуацій. З метою підвищення ефективності антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів запропоновано застосування процесного підходу при реалізації основних заходів антикризового управління та поетапність його здійснення із урахуванням негативного впливу дестабілізуючих чинників сучасності.

Список використаних джерел:

1. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 136–140. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf
2. Копитко М.І., Вінічук М.В. Антикризове управління енергетичними підприємствами в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. Вип. 2. С. 26–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-4>
3. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету КРОК*. 2022. № 3(67). С. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>
4. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : економіка АПК*. 2023. № 30. С. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>
5. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/25.pdf
6. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
7. Білик В.М. Сутність антикризового управління підприємствами та основні принципи його реалізації в сучасних умовах війни в Україні. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 листопада 2023 року)*. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2023. 194 с. С. 18–19. URL: https://www.researchgate.net/publication/376489707_Strategichni_naprami_aktivizacii_povernenna_vimusenih_migrantiv_v_Ukrainu_Strategic_Directions_for_Enhancing_the_Return_of_Forced_Migrants_to_Ukraine
8. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf

References:

1. Balash L. Ya., Binert O. V., Lysyuk O. V. (2019) Peculiarities of anti-crisis management of enterprises. *Pryazovsky Economic Bulletin*, vol. 3 (14). P. 136–140. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf
2. Kopytko M. I., Vinichuk M. V. (2023) Anti-crisis management of energy enterprises in the conditions of the knowledge economy and intellectualization of management. *Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. The series is economical*, vol. 2, pp. 26–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-4>
3. Kopytko M. I., Vinichuk M. V. (2022) Competitiveness of enterprises in the conditions of global innovative development of the economy. *Scientific notes of KROC University*, no. 3(67), pp. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>
4. Fedyk O. (2023) Peculiarities of anti-crisis management of the enterprise. *Bulletin of the Lviv National University of Nature Management. A series of agro-industrial complex economy*, no. 30, pp. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>
5. Dokunina K. I. (2018) Anti-crisis management of the enterprise: the essence of the concept and function. *Black Sea Economic Studies*, vol. 36, pp. 113–116. Available at: http://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/25.pdf
6. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. (2022) Anti-crisis management of the enterprise in war conditions. *Economic space*, no. 182, pp. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
7. Bilyk V. M. (November 23-24, 2023) The essence of anti-crisis management of enterprises and the main principles of its implementation in the modern conditions of war in Ukraine. Problems of formation and implementation of competition policy. *Materials of the VIII International Scientific and Practical Conference*. Lviv: Lviv Polytechnic University, 194 p., pp. 18–19. Available at: https://www.researchgate.net/publication/376489707_Strategichni_naprami_aktivizacii_povernenna_vimusenih_migrantiv_v_Ukrainu_Strategic_Directions_for_Enhancing_the_Return_of_Forced_Migrants_to_Ukraine
8. Epifanova I. Yu., Oranska N. O. (2016) The essence of anti-crisis management of the enterprise. *Economy and Society*, no. 2, pp. 265–269. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf

Стаття надійшла до редакції 12.03.2024