

УДК 658.5

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4>

УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Левковець Наталія Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту,
Національний транспортний університет, м. Київ
ORCID ID: 0000-0001-5382-5418

У статті досліджено теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. Встановлено ключові відмінності між традиційними кризами та кризовими ситуаціями, що виникають під час воєнного конфлікту. Розроблено та запропоновано етапи формування системи стратегічних орієнтирів підприємства, які враховують специфіку функціонування у складних умовах воєнного стану. В умовах воєнного стану значна частина підприємств скорочує або припиняє свою діяльність, що призводить до зниження ВВП, скорочення податкових надходжень до бюджету, зростання безробіття та підвищення соціальної напруги. Основним завданням для відновлення економіки в цей період є забезпечення відновлення та функціонування підприємств у всіх можливих формах. Кожен суб'єкт господарювання повинен зосередитися на забезпеченні безперервної роботи та ефективного антикризового управлінні в умовах воєнного стану. У цьому контексті особливої важливості набуває дослідження теоретичних і практичних аспектів антикризового управління, а також удосконалення управлінських систем, зокрема засобів й інструментів для обґрунтування управлінських рішень. Аналіз фінансової кризи або загрози банкрутства передбачає систему дослідження, спрямовану на прогнозування симптомів кризових ситуацій у діяльності підприємства та виявлення їх негативних наслідків. У рамках такого аналізу основну увагу приділяють фінансовому аналізу, який базується на системі індикаторів. Ці індикатори дозволяють виявити взаємозв'язок між різними аспектами функціонування підприємства та його майнового стану. Головна мета діагностики підприємства в умовах війни полягає в оцінці його фінансового стану та розробленні заходів, які сприятимуть швидкому відновленню платоспроможності й забезпеченню належного рівня фінансової стійкості, необхідного для виходу з кризової ситуації. Діагностика є ключовим елементом антикризового управління підприємством в умовах війни, її потрібно проводити ще до появи перших ознак кризи. Це дозволяє підприємству розробити обґрунтовані заходи для запобігання фінансовій кризі або подолання її наслідків, оцінити масштаби, обсяги та глибину кризи, а також проаналізувати потенціал підприємства щодо збереження стійкості і спрогнозувати його подальший розвиток.

Ключові слова: антикризове управління, криза, рівні управління, діагностика показників підприємства, даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття, реінжиніринг, загрози, розвиток.

Natalia Levkovets

National Transport University, Kyiv

IMPROVING CRISIS MANAGEMENT IN ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

The article examines the theoretical aspects of crisis management for enterprises under martial law conditions. It identifies the key differences between traditional crises and crisis situations that arise during armed conflict. Stages for developing a system of strategic guidelines for enterprises, tailored to the specific challenges of operating in the complex conditions of martial law, have been developed and proposed. During martial law, a significant portion of businesses reduce or cease operations, leading to a decline in GDP, reduced tax revenues, rising unemployment, and heightened social tension. The primary task for economic recovery in this period is to ensure the restoration and functioning of businesses in all possible forms. Each business entity must focus on maintaining uninterrupted operations and implementing effective crisis management strategies under martial law conditions. In this context, the study of theoretical and practical aspects of crisis management, as well as the improvement of management systems, including tools and methodologies for substantiating management decisions, becomes particularly important.

The analysis of financial crises or the risk of bankruptcy involves a systematic approach aimed at forecasting crisis symptoms in enterprise operations and identifying their negative consequences. Such analysis emphasizes financial evaluation, which relies on a system of indicators. These indicators help reveal relationships between various aspects of enterprise operations and its financial condition. The main goal of diagnosing an enterprise during wartime is to assess its financial position and develop measures to quickly restore solvency and achieve a sufficient level of financial stability necessary to overcome the crisis. Diagnostics serve as a key component of crisis management for enterprises in wartime and should be carried out before the first signs of a crisis appear. This enables the enterprise to develop well-founded measures to prevent a financial crisis or mitigate its effects, assess the scale, scope, and depth of the crisis, analyze the enterprise's capacity for maintaining stability, and forecast its future development.

Keywords: crisis management, crisis, management levels, enterprise performance diagnostics, downsizing, outsourcing, regularization, benchmarking, modernization, diversification, mergers, reengineering, threats, development.

Вступ. Виникнення кризової ситуації на підприємстві в умовах воєнного стану свідчить про поступову втрату балансу та повну неспроможність внутрішнього механізму саморегуляції господарської системи. Подолання кризи не може відбуватися автоматично, воно повинно бути чітко організоване управлінським органом підприємства. Успішне управління залежить від здатності своєчасно виявляти кризові ситуації та застосовувати ефективні методи їх подолання. Тому антикризове управління посідає важливе місце серед пріоритетних завдань, які постають перед сучасними підприємствами в умовах воєнного стану.

Матеріали та методи. У сучасній науковій літературі зростає увага до питань управління підприємствами в кризових умовах, особливо в ситуаціях надзвичайного характеру, таких як воєнний стан. Основні напрями досліджень зосереджуються на формуванні теоретичних і методологічних основ, удосконаленні практичних управлінських інструментів і розробленні стратегічних орієнтирів для підприємств, які працюють у складних і непередбачуваних обставинах. Воєнний стан створює умови значної нестабільності, пов'язані з втратою ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів і обмеженням доступу до ринків. Як зазначають українські та зарубіжні автори (наприклад, І. А. Коваленко та В. М. Порожня), воєнні конфлікти вимагають адаптації традиційних підходів до управління, що є необхідною умовою для подолання викликів, з якими стикаються підприємства [7]. Методики управління під час воєнного стану дослідили та проаналізували такі вчені, як: Р. Брелі, Р. Хіт, С. Шмідт, В. О. Василенко, А. А. Бикова, Л. О. Лігоненко, О. О. Терещенко та ін. [2; 3; 5; 7].

Метою цієї розвідки є формулювання теоретичних основ та практичних рекомендацій для вдосконалення антикризового управління на підприємствах в умовах воєнного стану. Під час дослідження застосовано такі методи, як порівняльний і статистичний аналіз, а також статистико-аналітичні методи.

Результати. Кризові ситуації на підприємствах, спричинені війною, не можна розглядати як звичайні чи типові кризи, з якими бізнес стикається у звичайних умовах. Це тривалий процес, наслідки якого неможливо повністю усунути через об'єктивний вплив воєнних дій.

Війна як кризовий фактор для підприємства не лише спричиняє фінансові втрати, але і створює загрозу життю працівників та безпеці матеріальних ресурсів. З огляду на ці обставини, доцільно запровадити поняття «криза воєнного часу». Основна різниця між традиційною кризою та кризою воєнного періоду для підприємства полягає в таких аспектах (табл. 1).

Відмінності між традиційною кризою та кризою воєнного часу зумовлені серйозністю та тривалістю воєнних дій, що змушує підприємства виходити за межі стандартних підходів антикризового управління. Механізм управління в таких умовах має враховувати специфічні виклики та допомагати підприємствам адаптувати свою діяльність до нової реальності.

Основна мета антикризового управління в умовах війни – мінімізувати негативний вплив економічних і соціальних факторів, пов'язаних із воєнним станом. З огляду на обмеженість часу для реагування та необхідність швидкого подолання кризових ситуацій, ключовим завданням стає оперативне ухвалення рішень із мінімальними ризиками. Це дозволяє досягати необхідних результатів із найменшими втратами ресурсів. На початку війни основною метою є забезпечення безперебійного функціонування підприємства та його виживання. Згодом акцент зміщується на адаптацію та стабільну діяльність в умовах воєнного стану. Принцип терміновості реагування набуває особливого значення для антикризового управління в період війни. Однак великі підприємства часто втрачають гнучкість через бюрократичні процеси, такі як численні погодження, регламенти та інструкції. У період шоку, характерного для початку війни, кожне рішення має ухвалюватися максимально швидко, оскільки затримки можуть призвести до серйозних втрат.

Таблиця 1

Ознаки традиційної кризи із кризою воєнного часу

Ознака	Традиційна криза	Криза воєнного часу
Масштаб	Локальна	Системна
Швидкість поширення	Локалізовано після виявлення причин виникнення	Глобальна ланцюгова реакція
Тривалість	Короткострокова	Довгострокова
Зовнішнє узгодження	В мирний час тільки за необхідності	Погоджені дії з представниками державних органів та військової адміністрації
Фізична небезпека	Відсутня	Наявна
Доступність інфраструктури	Доступність основної інфраструктури (електроенергія, зв'язок, транспорт)	Обмежений доступ, особливо у фронтових регіонах

Джерело: складено автором на основі [3; 4]

Для підвищення оперативності управління необхідно: скорочення рівнів управління – зменшення кількості етапів погодження рішень; лімітування бюрократичних процедур – встановлення меж, у рамках яких рішення можуть ухвалювати без узгодження з вищим керівництвом; децентралізація управління – делегування повноважень на місця для оперативного вирішення локальних проблем [2]. Отже, в умовах воєнного стану гнучкість і швидкість ухвалення рішень стають визначальними факторами виживання та подальшого успіху підприємства.

Оцінка поточного стану підприємства, його фінансової стабільності та перспектив розвитку в умовах воєнного стану здійснюється із застосуванням інструментів антикризової діагностики. Оскільки воєнний стан є перманентною кризою, що безпосередньо впливає на діяльність підприємства, основні завдання діагностики є такими: визначення поточного стану підприємства; виявлення причин відхилення від нормальної діяльності; запобігання виникненню нових кризових ситуацій.

Антикризова діагностика в умовах воєнного стану дає змогу адаптувати методи управління до специфіки кожної категорії підприємств, забезпечуючи своєчасне виявлення проблем і ухвалення ефективних рішень.

Зважаючи на те, що під час воєнного стану ситуація може швидко змінюватися, діагностику підприємства потрібно проводити регулярно. Для ефективного управління діяльністю підприємства доцільно впровадити систему постійного моніторингу. Серед методів антикризового управління, окрім оперативних (діагностика, моніторинг та контролінг), важливими є тактичні методи. Вони відрізняються від стратегічних тим, що спрямовані на швидке покращення фінансових і економічних показників підприємства, що є особливо важливим в умовах високої невизначеності.

До таких методів належать:

– даунсайзинг – скорочення розміру підприємства, його потужностей і чисельності персоналу для зниження витрат і собівартості продукції;

– аутсорсинг – передача непрофільних функцій зовнішнім виконавцям;

– регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття, реінжиніринг;

– інші тактичні інструменти, що сприяють оптимізації та підвищенню ефективності [6].

Антикризові заходи своєю чергою є більш конкретними та локальними порівняно з методами антикризового управління. Вони часто зосереджені на негайних діях для підтримки підприємства в умовах кризи. У часи воєнного стану поширеними антикризовими заходами є такі:

1. Заморожування певних напрямів роботи – тимчасове припинення або зменшення обсягів деяких видів діяльності.

2. Закриття проєктів – припинення неприбуткових чи ризикованих проєктів.

3. Відмова від планів розвитку – скасування або перенесення довгострокових інвестицій та планів розвитку.

4. Переведення працівників у неоплачувану відпустку – для зниження витрат на персонал в умовах скорочення виробничих потужностей.

Для адаптації підприємства в умовах воєнного стану можна застосувати такі додаткові методи:

– Комунікація з персоналом – забезпечення прозорості в комунікаціях, пояснення змін і можливостей.

– Перепрофілювання співробітників – перенавчання працівників для виконання інших завдань у кризовий період.

– Ретельна робота з клієнтами – забезпечення лояльності клієнтів через посилене обслуговування та підтримку.

– Переорієнтація на найбільш затребувану продукцію – фокусування на виробництві продуктів, що мають найбільший попит під час кризи.

– Вихід на міжнародні ринки – пошук нових каналів збуту продукції на міжнародних ринках.

Цифровізація бізнесу – впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності і зниження витрат на операційні процеси [1].

Ці заходи є більш адаптивними та швидкими, і можуть бути застосовані як тимчасові рішення для збереження стабільності підприємства, поки не буде вжито більш комплексних заходів або здійснено радикальну перебудову бізнес-процесів. Формування системи основних стратегічних орієнтирів, які відображають базові вимоги до майбутнього розвитку підприємства з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін і необхідності аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища, включає етапи, подані на рис. 1.

Розв'язання завдання з недопущення кризи на підприємстві та забезпечення його переходу до траєкторії сталого економічного зростання неможливе без підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень.

Основними заходами для нейтралізації загрози фінансової кризи є:

- страхування фінансових ризиків підприємства;
- продаж надлишкових або невикористовуваних активів;
- впровадження заходів зі стягнення дебіторської заборгованості;

- оптимізація інвестиційних ресурсів;
- зниження поточних витрат;
- вирішення стратегічних завдань, спрямованих на розширення експортної діяльності тощо.

Для своєчасного виявлення факторів, що сигналізують про зміну основних показників діяльності підприємства в умовах воєнного стану, а також для впровадження превентивних заходів у рамках стратегічного антикризового управління, доцільно застосовувати інформаційну систему раннього попередження та реагування.

Основне завдання такої системи полягає у вчасному виявленні кризових ситуацій на підприємстві в умовах воєнного стану, тобто умов, які можуть становити пряму чи опосередковану загрозу його існуванню.

Антикризове управління за своєю суттю має стратегічний характер і повинно ґрунтуватися на збалансованих і обґрунтованих стратегіях. Це дозволяє підприємству чітко визначати свої стратегічні орієнтири, встановлювати ключові показники діяльності та враховувати організаційну і фінансову структури суб'єкта підприємництва. У результаті це забезпечує



Рис. 1. Етапи розробки системи ключових стратегічних орієнтирів підприємства в умовах воєнного стану

Джерело: складено автором на основі [3; 6]

ефективну роботу системи раннього попередження та реагування.

Отже, у контексті світової фінансової кризи, зростання рівня неплатоспроможності та інших економічних викликів, антикризове управління, яке орієнтоване як на попередження, так і на подолання проблем, стає необхідним для ефективного функціонування підприємств в умовах воєнного стану.

Висновки. Ефективність роботи підприємств в умовах воєнного стану значною мірою залежить від створення дієвої системи антикризового управління. Така система повинна забезпечувати здатність підприємства вчасно ідентифікувати зміни у динамічному зовнішньому середовищі, реагувати на них та запобігати кризовим ситуаціям. Антикри-

зове управління передбачає реалізацію масштабних і комплексних змін на підприємстві, а антикризові заходи мають більш вузький і локальний характер. У період воєнного стану до типових антикризових заходів можна віднести призупинення окремих напрямів діяльності, закриття проєктів, скасування планів розвитку, надання працівникам неоплачуваних відпусток тощо. Для пристосування підприємства до умов воєнного стану також можуть бути використані такі методи, як активна комунікація з працівниками, перекваліфікація персоналу, поглиблення взаємодії з клієнтами, фокусування на найбільш затребуваній продукції, вихід на зовнішні ринки та впровадження цифрових рішень у бізнес-процеси.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення: 01.10.2024).
2. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М., Панчошна Т. М. Передумови формування стратегії антикризового управління на підприємствах транспортної галузі України. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_16 (дата звернення: 01.10.2024).
3. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.
4. Коненко В. В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18 (дата звернення: 01.10.2024).
5. Левковець Н.П. Ефективність антикризового управління АТП в умовах відновлення країни. *Фінансово-кредитне та обліково-аналітичне забезпечення післявоєнного відновлення економіки України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 5-6 жовтня 2023 р. Київ : НУБіП України, 2023. С. 461–463.*
6. Плешакова Н. А., Чухліб Г. В. Антикризове управління як протидія банкрутству: досвід українських підприємств мікрокредитування. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 179–183.
7. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11–16.

REFERENCES:

1. Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures of October 18 (2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (accessed: 01.10.2024). [in Ukrainian]
2. Arefieva O. V., Kovalchuk A. M., Panchoshna T. M. (2022). Prerequisites for Forming a Crisis Management Strategy in Transport Industry Enterprises of Ukraine. *Effective Economics*, 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_16 (accessed: 01.10.2024). [in Ukrainian]
3. Bolotnov D. H. (2022). Features of Crisis Management in Domestic Enterprises. *Innovation and Sustainability*, 2, 171–176. [in Ukrainian]
4. Konenko V. V. (2023). Digital Tools for Crisis Management of Business during Martial Law. *Effective Economics*, 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18 (accessed: 01.10.2024). [in Ukrainian]
5. Levkovets N.P. (2023). Effectiveness of Crisis Management in Transport Enterprises during the Country's Recovery. *Financial-Credit and Accounting-Analytical Support for Post-War Economic Recovery in Ukraine: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference, October 5-6, 2023. Kyiv: National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*, 461–463. [in Ukrainian]
6. Pleshakova N. A., Chukhlib H. V. (2023). Crisis Management as a Countermeasure to Bankruptcy: Experience of Ukrainian Microcredit Enterprises. *Business Inform*, 6, 179–183. [in Ukrainian]
7. Shumilo O. S., Savchenko N. O. (2021). Analysis of Scientific Approaches to Defining the Essence of Crisis and Crisis Management Concepts in Enterprises. *Business Inform*, 4, 11–16. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 05.10.2024