

~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК 338.2

DOI:10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-20-25

ПРОБЛЕМАТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

Вараксіна О. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
e-mail: olena.varaksina@pdaa.edu.ua
ORCID ID:0000-0003-1351-6578

Жовнір В. І., здобувач другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 Менеджмент, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
e-mail: vitalii.zhovnir@st.pdaa.edu.ua
ORCID ID:0009-0008-4091-564X

***Анотація.** Метою дослідження є поглиблення теоретичних аспектів антикризового управління підприємством та подання авторського трактування економічної категорії «антикризове управління». У роботі використано методи аналізу, синтезу та теоретичного узагальнення. Висвітлено підходи до формування механізму антикризового управління в умовах воєнного стану, як головного інструменту управління ризиками та запобігання банкрутства організації. На основі здійсненого аналізу різних підходів до тлумачення поняття «антикризове управління» запропоновано авторське визначення цього терміну. Зроблено акцент на ключових підходах до формування механізму антикризового управління в умовах воєнного стану. Встановлено, що управління ризиками має здійснюватися на всіх етапах, адже чим раніше будуть виявлені негативні тенденції та вжито комплекс заходів щодо їх нейтралізації, тим більша ймовірність запобігти можливому банкрутству в майбутньому.*

***Ключові слова:** управління ризиками, антикризове управління, криза, ризик, кризовий стан.*

PROBLEMS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE CONTEMPORARY REALITIES

Varaksina O. V., candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of the Department of Management named after I. A. Markinoi, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine
e-mail: olena.varaksina@pdaa.edu.ua
ORCID ID:0000-0003-1351-6578

Zhovnir V. I., graduate of higher education, specialty 073 Management, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine
e-mail: vitalii.zhovnir@st.pdaa.edu.ua
ORCID ID:0009-0008-4091-564X

***Abstract.** The purpose of the study is to deepen the theoretical aspects of anti-crisis management and to present the author's vision of the interpretation of the economic category "anti-crisis management". The work uses the methods of analysis, synthesis and theoretical generalization. Approaches to the formation of the mechanism of anti-crisis management in the conditions of martial law, as the main tool of risk management and prevention of bankruptcy of the organization, are highlighted. Based on the analysis of various approaches to the interpretation of the term anti-crisis management, the author's definition of the concept of "anti-crisis management" is proposed. It was noted that today the economy is facing such challenges that neither our country nor the rest of the world knew before. Russia's military aggression "rolled back" the Ukrainian economy far back, because in order to reach the economic status of at least the level of 2020, our country needs tens of years. Attention is focused on the key approaches to the formation of the anti-crisis management mechanism in the conditions of martial law, the need for a balanced approach to the organization's risk management in order to minimize undesirable consequences and the probability of bankruptcy of the business entity is emphasized. It was noted that Ukrainian enterprises were not ready for the upheavals of war, and this is quite understandable, because no country, no matter how economically developed, war is a terrible stress for the whole world. It is emphasized that the management of enterprises, when carrying out their economic activities, must take into account a number of new factors, new possible risks that can provoke the onset of insolvency of the enterprise and, as a consequence, the possible bankruptcy of the business entity, therefore, we emphasize the need, first of all, for preventive anti-crisis management. It was established that risk management should be carried out at all stages, because the earlier negative trends are detected and a set of*

measures are taken to neutralize them, the greater the probability of preventing possible bankruptcy in the future, since it is much more economically profitable to prevent the development of crisis phenomena at the enterprise than to fight with the acute phase later crisis

Key words: risk management, anti-crisis management, crisis, risk, crisis state.

JEL Classification: M110, M290.

Постановка проблеми. В сучасних умовах функціонування української економіки, зважаючи на кризові явища, падіння ВВП, війну та тимчасову окупацію частини території України, блокаду морських портів, проблеми в енергетиці, надзвичайної актуальності набуває проблематика антикризового управління, адже сьогоденні виклики, невизначеність завтрашнього дня зумовлюють кризові явища в житті нашого суспільства і хоч би яку сферу діяльності ми розглядали – сьогодні там мають місце ознаки кризи.

Особливістю антикризового управління, порівнюючи з іншими видами управління, є те, що ухвалення управлінських рішень у більшості випадків здійснюється в умовах високого рівня невизначеності, дефіциту часу, обмеженості фінансових ресурсів, наявності ознак розвитку кризових процесів [1, с. 190].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням тематики антикризового управління займалися багато вітчизняних та зарубіжних науковців: І. Т. Балабанов, Л. А. Костирко, Л. О. Лігоненко, Т. С. Пічугіна, О. О. Терещенко та ін.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблематика антикризового управління розглянута широким колом науковців, наукові праці яких дали змогу виявити основні функції, принципи, завдання, методи антикризового управління, проте в умовах, коли на території країни ведуться бойові дії, до антикризового управління має бути посилена увага всієї спільноти. Потребує перегляду понятійний апарат, зокрема поняття «антикризове управління» з урахуванням викликів сьогодення. В умовах повномасштабної війни, воєнного стану, бойових дій ці теми набувають актуальності і мають бути переосмислені з урахуванням сучасних реалій.

Мета дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних аспектів антикризового управління підприємством та подання авторського трактування економічної категорії «антикризове управління».

Основний матеріал. Понад рік повномасштабного російського вторгнення в Україну вітчизняний бізнес тримає оборону на економічному фронті. Бойові дії стали викликом для багатьох підприємств – частина персоналу компаній долучилася до лав ЗСУ для захисту нашої країни, дехто залишив свої міста, переселившись у більш безпечні регіони, а чимало виробничих приміщень зруйновано внаслідок ракетних обстрілів [2].

Зараз економіка стикається з такими викликами, які раніше не знали ні наша країна, ні решта світу. Воєнна агресія росії «відкотила» українську економіку далеко назад, адже щоб досягти економічного стану хоча б рівня 2020 року нашій державі потрібно десятки років. Не встиг світ оговтатися від наслідків пандемії COVID-19, як постав перед новими викликами, ці виклики безпосередньо впливають на світову економіку, адже жорстокість та цинізм агресора зумовили негативні наслідки не лише для українського суспільства, чого тільки варті масовані атаки на енергетичну інфраструктуру України, не говорячи вже про загрозу ядерної війни.

Величезна кількість українських підприємств зазнали збитків, були пошкоджені або знищені, призупинили свою діяльність або збанкрутували.

За оцінкою Світового банку збитки України від повномасштабного вторгнення країни-агресора станом на серпень 2022 року склали понад 350 мільярдів доларів США. Така оцінка наводиться у звіті, зробленому спільно Світовим банком, Європейською комісією та Урядом України [3].

Вплив фактору воєнного часу проявляється також і в зонуванні території України залежно від ризиків бойових дій, що насамперед відбивається на підприємствах, вимушених тимчасово зупинити свою господарську діяльність через бойові дії або окупацію території, на якій розташоване таке підприємство. Дослідження Mastercard SME Index підтверджує, що 39% малого та середнього бізнесу вимушено поставили свою діяльність на паузу. Опитування Mastercard свідчать, що найбільше українські підприємства потребують нових замовлень та ринків збуту (56%), фінансової підтримки (33%) та допомоги з логістикою (23%) [4].

Отже, висока ймовірність виникнення та розвитку кризи у процесі діяльності будь-

якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Останнім часом цей термін набув великого поширення, однак розуміння сутності цього напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Це спричиняє різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень [5, с. 234].

На думку О. О. Терещенко, антикризове управління зводиться до застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [6]. Тоді як Л. О. Лігоненко під антикризовим управлінням розуміє спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [7].

Одні науковці фокусують свою увагу на боротьбі з гострою фазою кризи, яка може призвести до банкрутства в перспективі, інші концентруються на оздоровленні підприємства, яке вже перебуває на порозі банкрутства, тоді як треті роблять акцент на запобіганні кризовим явищам і недопущенні розгортання кризи як такої. На думку авторів, найповніше визначення антикризового управління має бути більш комплексним та включати в себе особливості цього процесу на всіх стадіях від моменту фінансової стабільності до етапу банкрутства.

Нами пропонується авторське трактування економічної категорії «антикризове управління», під якою слід розуміти комплекс заходів спрямованих на запобігання кризовому стану на підприємстві та виявлення негативних тенденцій, що розвиваються під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів, на ранній стадії, шляхом здійснення регулярного моніторингу фінансового стану підприємства та управління ризиками і прогнозування, а також заходів спрямованих на подолання кризових явищ вже наявних на підприємстві, мінімізацію завданих ними збитків, забезпечення стабільного фінансового стану, відновлення платоспроможності, запобігання банкрутству та адаптації підприємства до нових умов функціонування з урахуванням набутого досвіду для запобігання кризі у майбутньому.

В нинішніх умовах, фактор війни повністю змінює правила гри для українського бізнесу. Менеджмент підприємств, здійснюючи свою господарську діяльність, має враховувати низку нових факторів, нових можливих ризиків, які можуть спровокувати настання неплатоспроможності підприємства та як наслідок можливого банкрутства господарюючого суб'єкта, тому ми наголошуємо на необхідності насамперед превентивного антикризового управління.

І. В. Павлюк превентивне антикризове управління розглядає як «підсистему загального управління підприємством, що впроваджується в умовах потенційно можливої кризи, спрямовану на випередження її виникнення та створення захисного механізму підприємства, який дає можливість протистояти зовнішнім факторам впливу» [8, с.7].

Загалом політика превентивного антикризового управління повинна містити в собі декілька ключових напрямів. Зокрема, розробка та імплементація механізму регулярного моніторингу фінансового стану підприємства, його фінансової стійкості, аналіз ключових показників «фінансового здоров'я» підприємства з метою виявлення слабких місць, негативних тенденцій та прогнозування можливих ризиків. Інший ключовий напрям має бути сконцентрований на розробці внутрішніх механізмів нейтралізації потенційних ризиків з метою нівелювання негативного впливу на фінансову стійкість та платоспроможність підприємств несприятливих умов у разі їх настання. Отже, першочерговим завданням менеджменту господарюючого суб'єкта є забезпечення стабільності його функціонування, за цих обставин використання новітніх, інноваційних інструментів антикризового управління в коротко- і довгостроковому періодах сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства (рис. 1). Механізм регулярного моніторингу фінансового стану підприємства покликаний виявляти негативні тенденції та прогнозувати можливі ризики і обов'язково має враховувати сучасні реалії воєнного стану. Базою для такого аналізу має бути комплекс інформації про ключові показники фінансового стану підприємства, ситуацію на ринку, конкуренцію в галузі, географічне розташування підприємства, ринків збуту, логістичні шляхи та наявність альтернативних логістичних каналів, політичну та геополітичну обстановку, ситуацію на фронті, склад персоналу, його вік і стать, кваліфікацію та цілий ряд інших факторів.



Рис.1. Основні типи стратегій управління підприємством у кризовому стані

Джерело: [9, 10]

Кожен з перелічених факторів має безпосередній вплив на процес розробки та пріоритизацію механізмів внутрішньої нейтралізації потенційних ризиків.

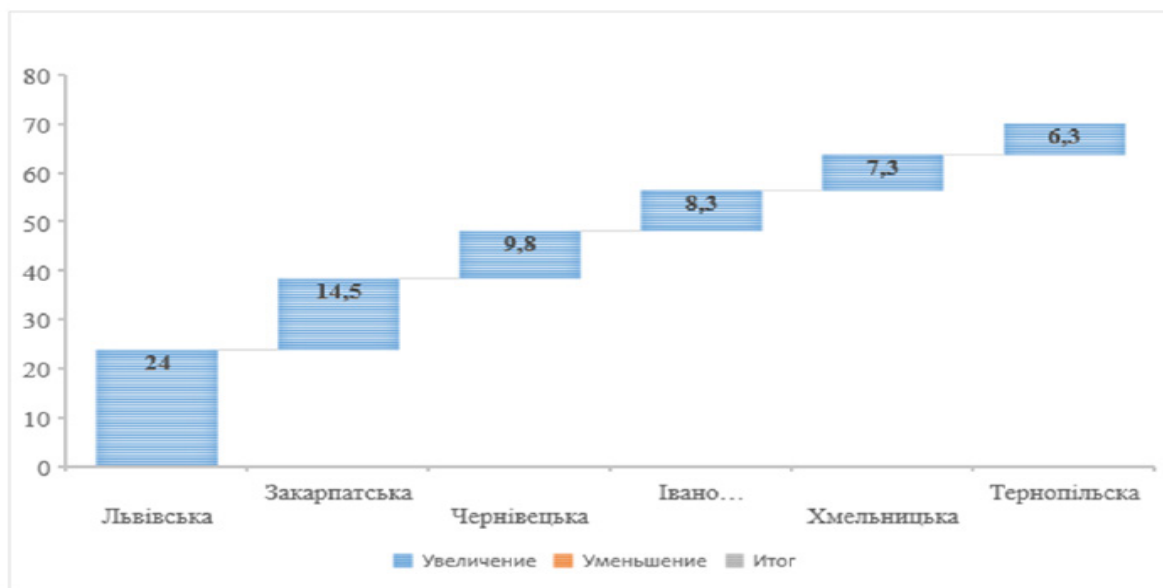


Рис. 2. Територіальна релокація підприємств, тис. одиниць

Джерело: [2]

Майже єдиним способом зберегти власну справу для підприємців стала релокація бізнесу – переміщення на більш безпечну територію у межах країни або за кордон. За рік повномасштабної війни до більш безпечних регіонів України за підтримки держави переміщено близько 800 підприємств, 623 з яких вже відновили роботу на новому місці. Для ще 239 здійснюється пошук відповідної локації або способу транспортування (рис. 2). Понад 650 підприємств, які планували релокувати свої виробничі потужності, відмовились від переміщення через деокупацію територій, на яких вони розташовані [2].

Нині держава намагається усіма силами підтримувати бізнес: державна програма «ЄРобота» пропонує гранти, сума яких залежить від виду діяльності та кількості створених робочих місць; грантова підтримка від фонду USF; програма бізнес-партнерства від DRC; гранти від USAID; мікрогранти для ветеранів; програма для постраждалих від війни мікро-та малих підприємств; спрощення системи оподаткування; кредитування бізнесу [2].

За даними Міністерства економіки, від початку 2023 року банки видали бізнесу 5,6 тисячі кредитів на 18,2 млрд. грн. Найбільше підприємці взяли антикризових кредитів – 62,4 млрд. грн. та на антивоєнні цілі – 53,9 млрд. грн. На рефінансування попередньо отриманих кредитів було видано 28,7 млрд. грн., на інвестиційні цілі – 10,9 млрд. грн.

Слід наголосити, що в умовах воєнного стану, спровокованого російською агресією, набуває актуальності ціла низка ризиків нетипових для підприємств під час їхньої діяльності в умовах мирного часу. А саме: ризик фізичного пошкодження чи знищення активів підприємства та його виробничих потужностей, ризик окупації території разом з підприємством, яке фізично на ній розташоване, ризик падіння платоспроможності потенційних споживачів через бойові дії, ризик втрати ринків збуту для підприємств орієнтованих на експорт через блокування морських портів країною-агресором, ризик виникнення кадрового голоду на підприємствах через мобілізаційні заходи та інші.

Отже, основним завданням у період кризи є активізація всіх дій, спрямованих не на отримання більшого прибутку, а на збереження та виживання підприємства за поточних умов господарювання. Основними контрзаходами та способами виживання в умовах кризи є: зниження величини поточних витрат та підвищення продуктивності; збільшення обсягу поточних доходів; оптимізація грошових потоків – збільшення надходжень і зниження відтоку коштів [11].

Висновки. Отже, як показала практика, українські підприємства виявилися не готовими до потрясінь війни і це цілком зрозуміло, адже жодна країна, якою б економічно розвинутою вона не була, не може заздалегідь підготуватися до повномасштабної війни, війна – це жахливий стрес для всього світу. Хоча до війни неможливо бути готовим, але зважаючи на набутий досвід, кожна країна, кожне підприємство в сучасних умовах мають адаптуватися до нових викликів і використовувати механізми превентивного антикризового управління навіть на умовно «здорових» підприємствах. Адже набагато економічно вигідніше запобігти розгортанню кризових явищ на підприємстві, ніж боротися потім із гострою фазою кризи. Більше того, чим раніше будуть виявлені негативні тенденції та вжито комплекс заходів щодо їх нейтралізації, тим більша ймовірність запобігти можливому банкрутству в майбутньому. Механізм превентивного антикризового управління повинен розроблятися з урахуванням індивідуальних особливостей кожного підприємства, його галузі, наявних ресурсів та цілого комплексу факторів, з урахуванням основних видів ризиків, зокрема продиктованих війною. Це дозволить забезпечити стабільне функціонування підприємства, підтримку його конкурентоспроможності у сучасних реаліях.

Список літератури

1. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192.
2. Відновлення бізнес-клімату в Україні: фінансові та ресурсні можливості. URL: <http://ukrprohliad.org/economics/vidnovlennya-biznes-klimatu-v-ukrayini-finansovi-ta-resursni-mozhlyvosti.html> (дата звернення 19.04.2023).
3. Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. Серпень 2022. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099545009082226957/pdf/P1788430ed0fce0050b9870be5ede7337c6.pdf> (дата звернення 20.04.2023).
4. Андрєєва Інґа. Ріст попри кризу: чому український малий і середній бізнес вистійть та переможе. URL: <https://cutt.ly/SN8zhK9> (дата звернення 20.04.2023).
5. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Л. ЛНТУ, 2012. 392 с.
6. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. К. КНЕУ, 2004. 560 с.
7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. К. КНТЕУ, 2005. 824 с.
8. Павлюк В. І. Превентивне антикризове управління підприємствами торгівлі:

автореф. дис. ... канд. економ. наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). К. КНТЕУ, 2017. 24 с.

9. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23.

С. 281–286. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/55.pdf> (дата звернення 20.04.2023).

10. Шапран Є. М., Рамазанов С. К., Білоцерківський О. Б., Сергієнко О. А., Гапоненко О. Є., Степурина С. О., Соснов І. І. Підвищення ефективності управління торговими підприємствами на основі інтелектуально-інформаційних систем: монографія. Х. ТОВ

«Планета-Прінт», 2020. 168 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/50134/3/Monograph_2020_Shapran_Pidvyshchennia_efektyvnosti.pdf (дата звернення 18.04.2023).

11. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту : Пер. з англ. М. Справа, 1997. 492 с.

References

1. Tymoshenko, O. V., Butska, O. Yu., Safari, F. Kh. (2016) Anti-crisis management as a prerequisite for increasing the efficiency of the enterprise. *Economic analysis*. Vol. 23, No. 2. 187–192. [In Ukrainian].

2. Vidnovlennia biznes-klimatu v Ukraini: finansovi ta resursni mozhlyvosti [Restoration of the business climate in Ukraine: financial and resource opportunities]. Retrieved from <http://ukrpohliad.org/economics/vidnovlennya-biznes-klimatu-v-ukrayini-finansovi-ta-resursni-mozhlyvosti.html> (accessed April 19, 2023). [In Ukrainian].

3. Ukraine. Rapid assessment of damage and restoration needs. August 2022. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099545009082226957/pdf/P1788430ed0fce0050b9870be5ede7337c6.pdf> (accessed April 20, 2023). [In Ukrainian].

4. Andreieva Inha. Rist popry kryzu: chomu ukraïnskyi mali i serednii biznes vystoit ta peremozhe [Growth despite the crisis: why Ukrainian small and medium-sized businesses will endure and win]. Retrieved from <https://cutt.ly/SN8zhK9> (accessed April 20, 2023). [In Ukrainian].

5. Kryvoviazuk, I. V. (2012) Funktsionuvannia ta rozvytok pidpryiemstv v umovakh kryzy: systemno-analitychnyi pidkhid : monohrafiia [Functioning and development of enterprises in crisis conditions: a system-analytical approach: monograph]. L. LNTU. [In Ukrainian].

6. Tereshchenko, O. O. (2004) Antykryzove finansove upravlinnia na pidpryiemstvi: navch. posib. [Anti-crisis financial management at the enterprise: training. manual] K. KNEU. [In Ukrainian].

7. Lihonenko, L. O. (2005) Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: pidruchnyk [Anti-crisis management of the enterprise: a textbook]. K. KNTEU. [In Ukrainian].

8. Pavliuk, V. I. (2017) Preventyvne antykryzove upravlinnia pidpryiemstvamy torhivli [Preventive anti-crisis management of trade enterprises] autoref. thesis ... candidate economy Sciences in the specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by types of economic activity. K. KNTEU. [In Ukrainian].

9. Nazarova, L. V. (2018) The need for anti-crisis management at the enterprise. *Global and national economic problems*, 23, 281–286. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/55.pdf> (accessed April 20, 2023). [In Ukrainian].

10. Shapran, Ye. M., Ramazanov, S. K., Bilotserkivskyi, O. B.,

Serhiienko, O. A., Haponenko, O. Ye., Stepurina, S. O., Sosnov, I. I. (2020) Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia torhovymy pidpryiemstvamy na osnovi intelektualno-informatsiinykh system : monohrafiia [Increasing the efficiency of management of trade enterprises on the basis of intellectual and information systems: monograph]. Kh. TOV «Planeta-Print». Retrieved from http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/50134/3/Monograph_2020_Shapran_Pidvyshchennia_efektyvnosti.pdf (accessed April 18, 2023). [In Ukrainian].

11. Meskon, M., Albert, M., Khedour, F. (1997) Osnovy menedzhmentu [Basics of management]. Trans. from English. M. "Sprava". [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.07.2023

Прийнята до публікації 24.07.2023