

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

**ОРЄХОВА Альвіна Іванівна**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,  
Сумський національний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1016-3287>

**ІВАНЧЕНКОВА Лариса Володимирівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри цифрових технологій фінансових операцій,  
Одеська національна академія харчових технологій

<https://orcid.org/0000-0002-8402-4637>

**УЖВА Алла Миколаївна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

<https://orcid.org/0000-0001-5239-5516>

*В сучасних турбулентних умовах, що характеризуються складними геополітичними та гео економічними умовами та їх впливом на функціонування вітчизняної економіки, через виникнення безлічі проблем на всіх рівнях антикризового управління, виникає об'єктивна необхідність у переосмисленні факторів антикризового управління на макро-, мезо- та мікрорівні. У статті визначені теоретичні засади, функціональний зміст та напрями вдосконалення антикризового управління як невід'ємного елемента системи забезпечення економічної безпеки підприємств. Доведено, що антикризове управління в сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки набуло особливої значущості в контексті забезпечення економічної безпеки підприємств. Обґрунтовані проблемні аспекти, що визначають низьку ефективність антикризового управління на підприємствах. Отримані результати були покладені в основу розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового менеджменту на вітчизняних підприємствах з метою зміцнення та підтримки їх економічної безпеки.*

**Ключові слова:** управління, антикризове управління, антикризова стратегія, економічна безпека, ризик, контролінг.

## FORMATION OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM TO ENSURE THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES

**ORIEKHOVA Alvina**

Sumy National Agrarian University

**IVANCHENKOVA Larysa**

Odesa National University of Technology

**UZHVA Alla**

Petro Mohyla Black Sea National University

*In modern turbulent conditions, characterized by complex geopolitical and geoeconomic conditions and their impact on the functioning of the domestic economy, due to the emergence of many problems at all levels of anti-crisis management, there is an objective need to rethink the factors of anti-crisis management at the macro, meso and micro levels. The article defines the theoretical principles, functional content and directions for improvement of anti-crisis management as an integral element of the system of ensuring the economic security of enterprises. It is proved that anti-crisis management in the modern conditions of the development of the domestic economy has acquired special significance in the context of ensuring the economic security of enterprises. The implementation of the anti-crisis management system is possible taking into account the corporate culture and the presence of the following conditions, namely: the readiness of the implementation group, the participation of management, the availability of an implementation plan, obtaining an assessment of the current situation, and the availability of a policy on adaptive crisis management. It was determined that the main problem of low management efficiency is the lack of a preventive crisis management system at many enterprises. Grounded problematic aspects that determine the low effectiveness of anti-crisis management at enterprises. The peculiarity of anti-crisis management is to carry out extensive analytical work, since management decisions that determine the effectiveness of anti-crisis policy differ in the complexity of adoption. To improve anti-crisis management, it is necessary to constantly monitor the state of all affairs at the enterprise, timely and coordinated decision-making taking into account changes in the economic environment. The obtained results were used as a basis for the development of practical recommendations for improving the anti-crisis management system at domestic enterprises in order to strengthen and support their economic security.*

**Key words:** management, anti-crisis management, anti-crisis strategy, economic security, risk, controlling.

ОРЄХОВА, А., ІВАНЧЕНКОВА, Л., & УЖВА, А. (2024). ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ. *Development Service Industry* ENTERPRISES. *Development Service Industry*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою волатильністю, геополітичною напруженістю та впливом різних непередбачених факторів, підприємства все частіше стикаються з кризовими явищами. Під впливом кризи для підприємства з'являється дисбаланс, стан нерівноваги, що вимагає від керівництва застосування певних заходів для усунення можливих проблем. Сучасні умови вимагають виявлення можливих ризиків та загроз на більш ранніх стадіях їх виникнення, а також розробки та реалізації превентивних заходів антикризового управління, спрямованих на забезпечення економічної безпеки. Ці положення висувають завдання внутрішньої самооцінки та прогнозування фінансово-економічного стану з урахуванням реалізації притаманних їм виробничих етапів для формування системи попереджувальних заходів і, відповідно, економічної безпеки суб'єктів господарювання, створення системи порогових значень індикаторів моніторингу безпеки і, на цій основі, розробка заходів протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам. В цьому контексті антикризове управління стає критично важливим чинником забезпечення сталості та конкурентоспроможності бізнесу. Антикризове управління є системою взаємопов'язаних прийомів і методів управління підприємством, які спрямовані на попередження або усунення кризових явищ, несприятливих для бізнесу. Завдяки реалізації спеціальної стратегічної програми, яка може усунути різні фінансові труднощі, підприємство може покращити ринкові позиції за будь-яких обставин, опираючись на власні ресурси.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

Фундаментальний внесок у дослідження теоретичних аспектів антикризового управління підприємствами зробили такі вчені, як: Бавико О. Є. [1], Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. [2], Гарафонова О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. [3], Голей Ю. М. [4], Дятлова В. В., Маліч Л. А., Юнгблуд К. Е. [5], Кущик А. П., Краснощок Я. В. [6], Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., Coombs, W. T. [8] та ін. Не зважаючи на вагомий внесок вищезазначених дослідників, проблематика антикризового управління підприємством залишається актуальною у зв'язку з відсутністю єдності підходів до її реалізації. Виникає об'єктивна потреба у подальшому дослідженні даної проблематики та її розвитку в турбулентних умовах ведення господарської діяльності.

### **Формулювання цілей статті**

Вищевикладені положення обґрунтовують мету дослідження, яка полягає у визначенні теоретичних засад, функціонального змісту та вдосконаленні антикризового управління як невід'ємного елемента системи забезпечення економічної безпеки підприємств.

### **Виклад основного матеріалу**

В сучасних турбулентних умовах, що характеризуються складними геополітичними та гео економічними умовами та їх впливом на функціонування вітчизняної економіки, підприємств та бізнес-структур різних видів та сфер діяльності через виникнення безлічі проблем на всіх рівнях антикризового управління, виникає об'єктивна необхідність у переосмисленні факторів антикризового управління на макро-, мезо- та мікрорівні. Нестійкий стан зовнішнього та внутрішнього середовища формує ризики та загрози функціонування суб'єктів господарювання. Для підтримки високого рівня економічної безпеки необхідно реалізовувати комплекс заходів превентивного та ліквідаційного характеру, що становлять систему антикризового управління.

Кризи, маючи унікальний неповторний розвиток, постійно вимагають трансформації антикризових інструментів з урахуванням глобалізації цифрової інфраструктури та масштабного поширення цифрових технологій, оскільки ці фактори призводять до зміни причин криз, що набувають високотехнологічного характеру.

Зазвичай кризовий стан пов'язаний з неспроможністю суб'єктів господарювання ефективно адаптуватися до швидкої зміни зовнішніх (зміна влади; прийняття нових законів щодо видів та організаційних форм підприємств; підвищення податків; підвищення рівня інфляції; зниження попиту на ринку; поява нового конкурентного товару та ін.) та/або внутрішніх (низька кваліфікація кадрів; нерозвинена комунікаційна система; неефективна логістична інфраструктура; нестача фінансових ресурсів та ін.) факторів.

Антикризове управління – це система управління підприємством, яка дозволяє проаналізувати основні симптоми появи кризи, передбачати втрати від неї та вжити необхідні дії. Головною метою є запобігання та усунення негативних наслідків складної фінансової ситуації за рахунок використання вже існуючих факторів та інструментів антикризового управління, а також розробка та впровадження на підприємстві специфічної програми. Ця стратегічна програма спрямована на усунення тимчасових економічних проблем на підприємстві, збереження та підвищення конкурентоспроможності та позицій на

ринку в будь-яких умовах, спираючись переважно на власні ресурси. У будь-якій кризовій ситуації значно підвищується відповідальність керівника, оскільки саме від правильності та своєчасності прийнятих ним рішень залежатиме у якому фінансовому стані вийде з кризи компанія.

Фактори, які призводять до кризи в компаніях, представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**Фактори, які призводять до кризи на підприємствах**

Внутрішні	управлінські	високий ступінь комерційного ризику; нестача знань щодо ринкової кон'юнктури; неефективний фінансовий менеджмент та ін.
	виробничі	неактуальні або зношені необоротні активи; низький рівень трудової продуктивності; високий ступінь енергозатрат та ін.
	ринкові	низький рівень конкурентоспроможності підприємства; залежність від конкретних постачальників та клієнтів та ін.
Зовнішні	соціально-економічні фактори розвитку держави	інфляція; нестабільна податкова система; зниження доходів населення; безробіття та ін.
	ринкові	посилення монополій; коливання валютних курсів та ін.
	інші	нестабільна політична ситуація; стихійні лиха; зростання кількості кримінальних правопорушень та ін.

джерело: складено автором

Завданнями системи антикризового управління є:

- 1) забезпечення зниження інтегрального рівня кризи;
- 2) регламентування регулярних процесів ідентифікації та оцінки криз;
- 3) удосконалення процесів прийняття рішень щодо реагування на кризу;
- 4) встановлення допустимого рівня впливу кризи на діяльність підприємства;
- 5) формування бази даних, яка міститиме історію виникнення кризи, реагування на неї, а також

відповідну методологію.

Впровадження системи антикризового управління можливе з урахуванням корпоративної культури та за наявності наступних умов, а саме: готовність групи впровадження, участь керівництва, наявність плану реалізації, отримання оцінки поточної ситуації, наявність політики щодо адаптивного управління кризою.

Таким чином, якісно організований ризик-орієнтований підхід до менеджменту підприємства забезпечує своєчасне виявлення ризиків організації та реагування на них.

Основною проблемою низької ефективності управління є відсутність системи превентивного антикризового управління на багатьох підприємствах. Особливість антикризового управління полягає у проведенні значної за обсягами аналітичної роботи, оскільки управлінські рішення, які визначають ефективність антикризової політики, відрізняються складністю прийняття. Трудомісткість здійснення докризового управління є причиною низької зацікавленості керівництва у його проведенні, що неминуче тягне за собою настання кризи на підприємстві.

На шляху реалізації ефективної антикризової стратегії підприємства можуть мати справу з низкою проблем, представлених в табл. 2.

З метою подолання зазначених проблем вважаємо за доцільне запропонувати наступні шляхи їх вирішення:

- ✓ створити систему моніторингу та оцінки ризиків - це дозволить своєчасно виявляти потенційні загрози та вживати заходів щодо їх запобігання;
- ✓ розробити антикризову стратегію та план дій — визначення цілей та завдань антикризового управління, а також конкретних заходів, які необхідно вжити у разі кризи;
- ✓ забезпечити ефективну комунікацію - регулярно інформувати співробітників про ситуацію в компанії, антикризові заходи та необхідні дії;
- ✓ підвищити адаптивність бізнесу - розвивати здатність швидкого реагування на зміни ринкових умов та використання нових можливостей;
- ✓ встановити систему контролю та координації - забезпечити чіткий розподіл завдань та відповідальності, а також ефективний контроль за реалізацією антикризових заходів;
- ✓ враховувати вплив зовнішніх факторів - аналізувати макроекономічні умови, геополітичну ситуацію, зміни законодавства та інші фактори, які можуть вплинути на розвиток кризи;
- ✓ сформулювати висновки з кризи - провести аналіз причин та наслідків кризи, зробити висновки власних помилок, адаптувати бізнес-модель та систему управління ризиками з урахуванням отриманого досвіду.

**Проблеми, що стають на заваді реалізації ефективної антикризової стратегії**

Проблеми	Зміст
Несвоєчасне розпізнання кризи	недооцінка серйозності ситуації або ігнорування ознак кризи, що насувається; відсутність системи моніторингу та оцінки ризиків може призвести до того, що компанія не буде готова до кризи.
Недостатня підготовка до кризи	відсутність антикризової стратегії або плану дій може призвести до розгубленості та неефективних рішень в умовах кризи; недостатня фінансова стійкість компанії може обмежити можливості реалізації антикризових заходів.
Неефективна комунікація	недостатня поінформованість співробітників про ситуацію в компанії та антикризові заходи може призвести до демотивації та зниження продуктивності праці; нездатність керівництва ясно і чітко донести до співробітників інформацію про кризу та необхідні дії може призвести до паніки та дестабілізації обстановки в компанії.
Нездатність адаптуватися до нових умов	жорсткість бізнес-моделі та нездатність швидко реагувати на зміни ринкових умов можуть призвести до того, що компанія не зможе скористатися новими можливостями, що відкриваються в умовах кризи; неготовність до змін з боку співробітників може стати на заваді реалізації антикризових заходів.
Недостатній контроль та координація	відсутність чіткої системи контролю та координації реалізації антикризових заходів може призвести до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та зриву термінів виконання завдань; недостатня відповідальність працівників за виконання антикризових заходів може знизити їхню ефективність.
Недооцінка зовнішніх факторів	нездатність враховувати вплив макроекономічних факторів, геополітичної ситуації, зміни законодавства та інших зовнішніх факторів на розвиток кризи може призвести до хибних рішень; невміння вибудувати взаємовигідні відносини з державними органами, галузевими асоціаціями та іншими зовнішніми стейкхолдерами може обмежити можливості компанії для отримання підтримки в умовах кризи.
Нездатність сформулювати висновки з кризи	не проведення аналізу причин і наслідків кризи може призвести до того, що компанія не зможе зробити висновки зі своїх помилок і не буде готова до нових кризових ситуацій; нездатність адаптувати бізнес-модель та систему управління ризиками з урахуванням отриманого досвіду може призвести до повторення помилок у майбутньому.

Джерело: складено автором

Ефективне антикризове управління – це безперервний процес, який потребує постійної уваги та зусиль з боку керівництва компанії.

При формування ефективної антикризової стратегії необхідно враховувати наступні чинники та підходи:

- перехід до довгострокового та середньострокового планування виробничої програми підприємства
- при складанні програм розвитку на підприємстві орієнтуватись на довгострокові цикли розвитку підприємства від 5 років та середньострокові до 5 років;
  - концептуальний підхід - передбачає наголос на реалістичні цілі та дає можливість передбачати перспективу розвитку підприємства;
  - ціннісний підхід - допомагає колективному згуртуванню різних категорій працівників навколо єдиної мети;
  - пріоритетний підхід - допомагає планувальникам програм зосередитися на ключових питаннях розвитку;
  - широкий творчий підхід - передбачає розробку основного та кілька альтернативних варіантів сценаріїв розвитку. За наявності додаткових варіантів, допомагає коригувати існуючу програму в непередбачуваних умовах, що швидко змінюються;
  - ресурсний підхід - полягає в обліку наявних об'єктивних ресурсних обмежень при плануванні заходів;
  - ризик-менеджмент - дозволяє виявити та не допустити загострення окремих проблем, що ведуть до уповільнення та навіть зриву досягнення визначених цілей;
  - моніторинг антикризових заходів - дозволяє здійснювати постійний контроль виконання програмних заходів та досягненням цілей за обраними цільовими індикаторами;
  - оцінка та контролінг антикризових заходів - сприяє розумінню необхідності тих чи інших коригувань антикризового управління, пріоритетів, цілей.

Для вдосконалення антикризового управління необхідний постійний моніторинг стану всіх справ на підприємстві, своєчасне та узгоджене прийняття рішень з урахуванням змін в економічному середовищі. Зважаючи на вищевикладені положення, пропонуємо наступні напрямки вдосконалення системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах, які дозволять запобігти порушенням їх економічної безпеки:

- впровадження цифрових систем для оперативного управління показниками функціонування підприємства;
- забезпечення ретельного відбору співробітників для організації ефективної діяльності підприємства та нейтралізації загроз, що виходять від персоналу: шпигунство, шахрайство, низька кваліфікація та ін.;

– застосування існуючих методів антикризового контролінгу у комплексі з метою підвищення точності та забезпечення повноти інформаційної бази, що застосовується при антикризовому управлінні на підприємстві;

- комплексне вивчення чинних державних програм з підтримки суб'єктів підприємницької діяльності для отримання допомоги у разі настання кризової ситуації та ін.

Окрім зазначених заходів, що реалізуються на мікрорівні, необхідне посилення ролі макроскладової, а саме, стимулювання державної підтримки в частині розвитку практики антикризового управління на основі формування ресурсів інформаційно-консультаційного характеру.

Запропоновані напрями підвищення ефективності систем антикризового управління на підприємствах є універсальними, за потреби, при розробці антикризової програми, кожен господарюючий суб'єкт повинен виходити з специфіки діяльності, особливостей власного розвитку та враховувати їх при визначенні заходів щодо запобігання кризі та протидії їй.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Антикризове управління в сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки набуло особливої значущості в контексті забезпечення економічної безпеки підприємств. Цей напрям економічних досліджень довів свою важливість в умовах кризи, але слід зазначити, що сучасні методи антикризового управління вимагають негайного реагування та постійної адаптації до мінливих умов сьогодення. Процес удосконалення та розвитку економічного механізму антикризового управління може бути реалізований на наступних основних етапах: виявлення основних зовнішніх і внутрішніх чинників та ознак кризових явищ в господарській діяльності суб'єкта господарювання; оцінка виявлених факторів; розробка та визначення місця економічних методів антикризового управління в стратегії суб'єкта господарювання; впровадження цих методів антикризового управління та моніторинг їх реалізацією. Дослідження, виконане у межах даної роботи, дозволило встановити проблемні аспекти, що визначають низьку ефективність антикризового управління. Отримані результати були покладені в основу розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового менеджменту на вітчизняних підприємствах з метою зміцнення та підтримки їх економічної безпеки.

### **Література**

1. Бавико О. Є. Цифрові технології як інструмент оптимізаційних змін в антикризовому управлінні підприємницькими структурами. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_7)
2. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
3. Гарафонова О. І., Бабіч О.О., Возний Д.С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic synergy*. 2023. Iss. 4. С. 37-52.
4. Голей Ю. М. Взаємозв'язок антикризового менеджменту та контролінгу в системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 46-50.
5. Дятлова В. В., Маліч Л. А., Юнгблюд К. Е. Антикризове управління промисловим підприємством: новітні підходи та інноваційна складова механізму. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10. С. 34-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_10\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_7)
6. Кущик А. П., Краснощок Я. В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Modern economics*. 2023. № 39. С. 82-88.
7. Babenko, V., Lomovskykh, L., Oriekhova, A., Korchynska, L., Krutko, M., Koniaieva, Y. (2019) Features of methods and models in risk management of IT projects. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 7 (2), pp. 629-636.
8. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

### **References**

1. Bavyko O. Ye. Tsyfrovі tekhnolohii yak instrument optymizatsiinykh zmin v antykrizovomu upravlinni pidpriemnytskymy strukturamy. [Digital technologies as a tool for optimizing changes in anti-crisis management of business structures]. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 5. Available to: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_7)
2. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny. [Anti-crisis management of an enterprise in war conditions]. *Ekonomichnyi prostir*. 2022. № 182. S. 38-43.
3. Harafonova O. I., Babich O.O., Voznyi D.S. Funktsionalnyi zmist ta osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia biznes-orhanizatsiinykh v ukrainskykh realiakh. [Functional content and features of anti-crisis management of business organizations in Ukrainian realities]. *Economic synergy*. 2023. Iss. 4. pp. 37-52.
4. Holei Yu. M. Vzaiemozviazok antykrizovoho menedzhmentu ta kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom. [Interrelationship of anti-crisis management and controlling in the enterprise management system]. *Ekonomichnyi prostir*. 2023. № 183. pp. 46-50.

- 
5. Diatlova V. V., Malich L. A., Yunhbliud K. E. Antykryzove upravlinnia promyslovym pidpriemstvom: novitni pidkhody ta innovatsiina skladova mekhanizmu. [Anti-crisis management of an industrial enterprise: the latest approaches and an innovative component of the mechanism]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. 2023. № 10. S. 34-41. Available to: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_10\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_7)
  6. Kushchik A. P., Rrasnoshchok Ya. V. Vprovadzhenia innovatsiinykh pidkhodiv u praktyku antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvakh. [Implementation of innovative approaches in the practice of anti-crisis management at enterprises]. *Modern economics*. 2023. № 39. pp. 82-88.
  7. Babenko, V., Lomovskykh, L., Oriekhova, A., Korchynska, L., Krutko, M., Koniaieva, Y. (2019) Features of methods and models in risk management of IT projects. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 7 (2), pp. 629-636.
  8. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>