

УДК 330.101

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-4.9>

Палей Д.А.

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті визначено, що антикризове управління підприємствами в Україні є важливою складовою для забезпечення стабільності бізнесу в умовах економічної та політичної нестабільності. Це передбачає своєчасне виявлення кризових явищ, аналіз причин їх виникнення та розробку плану дій для стабілізації діяльності підприємства. Проаналізовано, що в Україні особливо важливо враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як валютні коливання, зміни в законодавстві та політичні потрясіння. Ефективне антикризове управління вимагає швидкої адаптації до змін у ринковому середовищі та збереження ліквідності підприємства. Підприємства повинні використовувати методи реструктуризації, залучення інвестицій і модернізації для виходу з кризових ситуацій. Своєчасне і грамотне антикризове управління дозволяє підприємствам відновити стабільність та зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Ключові слова: антикризове управління, підприємства, стабільність, фінансова криза, реструктуризація, ризику, конкурентоспроможність.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Paley Dmytro

Private Higher Educational Institution "European University"

Anti-crisis management of enterprises plays a crucial role in ensuring their stability and survival in the conditions of economic and political difficulties caused by the war and instability in Ukraine in 2024. This management covers a wide range of measures aimed at preventing crisis phenomena or minimizing their negative consequences. The article examines the main internal and external factors influencing crisis situations, such as financial instability, reduced demand for products, disruption of supply chains and increased competition. The key strategies of anti-crisis management are restructuring, cost optimization, diversification of activities and risk management. Restructuring of enterprises is aimed at changes in their organizational, financial or production structures, in order to increase efficiency and reduce costs. Cost optimization allows you to focus on priority areas and reduce excessive costs. Diversification of activities minimizes risks by reducing dependence on one market or product, and risk management helps to identify potential threats in a timely manner and make appropriate decisions. An important role in anti-crisis management is played by the implementation of modern information technologies, such as artificial intelligence, which allows to increase the effectiveness of crisis forecasting, automate management processes and optimize the use of resources. The study emphasizes that effective anti-crisis management requires a systemic approach, which includes early diagnosis of crisis phenomena, forecasting their consequences, financial stabilization and monitoring of results. In 2024, given the consequences of the war, Ukrainian enterprises actively applied such approaches aimed at restoring stability and ensuring sustainable development. The use of the latest technologies, innovative solutions and long-term strategies became the basis for overcoming the crisis. This allowed many organizations not only to maintain competitiveness, but also to reach new heights in their activities, despite difficult conditions. Thus, anti-crisis management remains a key tool for ensuring the financial viability of enterprises and forming their resilience to crisis phenomena, creating the basis for their long-term success.

Keywords: anti-crisis management, enterprises, stability, financial crisis, restructuring, risks, competitiveness.

Постановка проблеми. Антикризове управління є однією з ключових складових ефективної стратегії підприємства, що дозволяє впоратися з непередбачуваними ситуаціями та забезпечити стабільність в умовах економічної або фінансової кризи. Проблеми, з якими стикаються підприємства в періоди кризи, варіюються від скорочення доходів до серйозних фінансових втрат і навіть

банкрутства. Тому розробка та впровадження дієвих механізмів антикризового управління стають критично важливими для виживання і подальшого розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти антикризового управління підприємствами в останні роки стали об'єктом досліджень як вітчизняних, так і зарубіж-

них науковців. Серед таких авторів можна назвати О. Стешенка [10], В. Масалигіна [10], Л. Лігоненко [5], О. Гудзя [2], Б. Москвіна [7] та інших. Вони аналізують різні підходи до антикризового управління, включаючи стратегії подолання кризових ситуацій і методи оцінки фінансових ризиків на підприємствах.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз існуючих методів та стратегій антикризового управління підприємствами, а також визначення ефективності застосування різних підходів для подолання кризових явищ на підприємствах різних галузей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління підприємствами є ключовим елементом для забезпечення стабільності та виживання організації в умовах економічних труднощів. Воно включає в себе комплекс заходів, спрямованих на запобігання кризам або мінімізацію їх наслідків [2, с. 5]. Кризові явища можуть виникати через внутрішні фактори, такі як фінансова нестабільність, неефективне управління ресурсами чи організаційна структура, а також через зовнішні фактори, зокрема економічні зміни, падіння попиту на продукцію або послуги, підвищення конкуренції. Основними стратегіями антикризового управління є реструктуризація, оптимізація витрат, диверсифікація діяльності та управління ризиками.

Реструктуризація передбачає зміни в організаційній, фінансовій або виробничій структурах підприємства, з метою підвищення його ефективності та зниження витрат. Оптимізація витрат допомагає знизити невиправдані витрати, зосереджуючи ресурси на найбільш важливих та прибуткових напрямках [4, с. 335]. Диверсифікація є стратегією зниження ризиків, що дозволяє підприємству зменшити залежність від одного виду діяльності або ринку.

Управління ризиками є важливим компонентом антикризового управління, оскільки дозволяє підприємству вчасно виявляти потенційні загрози і вживати заходи для їх мінімізації. Антикризове управління також включає фінансову реструктуризацію, яка допомагає підприємствам справлятися з борговими зобов'язаннями, оптимізувати свою фінансову структуру і покращити ліквідність. Одним із основних аспектів антикризового управління є швидка реакція на кризову ситуацію та вжиття заходів для стабілізації діяльності підприємства.

Рішення, які приймаються в кризовий період, повинні бути обґрунтованими і орієнтованими на довгострокову перспективу, а не лише на тимчасові заходи. Успішне антикризове управління вимагає чіткої стратегії, злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Важ-

ливим є залучення зовнішніх консультантів, які можуть допомогти об'єктивно оцінити ситуацію та запропонувати ефективні рішення. Використання сучасних інформаційних технологій та автоматизація процесів також сприяють зменшенню витрат і підвищенню ефективності підприємства [5, с. 161].

Антикризове управління вимагає постійного моніторингу фінансових та організаційних показників, щоб вчасно виявити проблеми та приймати необхідні коригувальні заходи. Це дозволяє підприємству зберігати свою конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах [6, с. 8]. Також важливу роль відіграє мобільність підприємства, яке має бути готовим до швидких змін в умовах нестабільності. Комплексний підхід до антикризового управління є важливим фактором для забезпечення довгострокового розвитку підприємства, навіть у часи економічних труднощів.

Антикризове управління підприємствами в Україні у 2024 році стало особливо актуальним через вплив війни та економічної нестабільності [7, с. 58]. Підприємства стикнулися з численними викликами, такими як зниження активності на ринку праці, скорочення виробництва та необхідність адаптації до нових умов (табл.1).

Згідно з даними соціологічної групи «Рейтинг», наприкінці лютого та в березні 2022 року активність на ринку праці різко знизилася майже на 45%. Багато підприємств були змушені закритися, а близько 5 мільйонів працівників втратили роботу. Однак, до літа 2022 року 59% з тих, хто мав роботу до війни, відновили свою діяльність (рис. 1) [3].

У 2024 році підприємства активно впроваджували антикризові стратегії, зокрема реструктуризацію, оптимізацію витрат та диверсифікацію діяльності. Важливим аспектом стало використання сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, для проактивного управління ризиками та прогнозування можливих кризових ситуацій [8].

Дослідження показали, що ефективне антикризове управління вимагає системного підходу, включаючи ранню діагностику кризових явищ, термінове реагування та повну реалізацію внутрішніх можливостей підприємства для виходу з кризи [1].

Таким чином, 2024 рік став періодом активного впровадження антикризових заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та стійкого розвитку підприємств в умовах економічної та політичної нестабільності [9, с. 52].

Головною метою антикризового управління є забезпечення стабільності та фінансової життєздатності підприємства в умовах кризи, а також ефективне подолання кризових явищ шляхом

Таблиця 1

Аспекти антикризового управління підприємствами в Україні у 2024 році

Аспект	Опис	Виклики	Стратегії для подолання
Зниження активності на ринку праці	Втрата робочих місць через закриття підприємств і скорочення виробничих потужностей.	– Високий рівень безробіття (5 млн осіб). – Вимушене скорочення штатів. – Мала активність на ринку праці.	– Адаптація підприємств до нових реалій. – Використання гнучких форм зайнятості. – Перекваліфікація кадрів та розвиток нових напрямків діяльності.
Скорочення виробництва	Зниження обсягів виробництва через економічну кризу, втрати постачань та обмеження в ресурсах.	– Переривання ланцюгів поставок. – Складнощі з постачанням сировини та матеріалів. – Зниження попиту на продукцію.	– Реструктуризація виробничих процесів. – Пошук альтернативних постачальників. – Оптимізація витрат і виробничих потужностей.
Адаптація до нових умов	Підприємства змушені змінювати свою стратегію для адаптації до нових економічних та політичних реалій.	– Швидка зміна ринкових умов. – Невизначеність у законодавчій та регуляторній сфері. – Складнощі в прогнозуванні фінансових результатів.	– Диверсифікація діяльності. – Використання сучасних технологій (штучний інтелект, аналітика даних). – Впровадження антикризових стратегій і оптимізація витрат.
Використання технологій	Інноваційні технології, зокрема штучний інтелект, для проактивного управління ризиками та прогнозування кризових ситуацій.	– Невелика готовність підприємств до впровадження нових технологій. – Висока вартість впровадження інновацій.	– Впровадження автоматизації та цифрових платформ для оптимізації управлінських процесів. – Розвиток внутрішніх ІТ-ресурсів та навчання персоналу.
Реструктуризація підприємств	Перегляд та зміна структури підприємств для підвищення ефективності та адаптації до нових умов.	– Потреба у скороченні витрат. – Погіршення фінансових результатів. – Невизначеність щодо майбутнього розвитку.	– Оптимізація структури управління. – Зосередження на основних напрямках бізнесу. – Пошук шляхів фінансової стабілізації та залучення інвестицій.

Джерело: сформовано автором

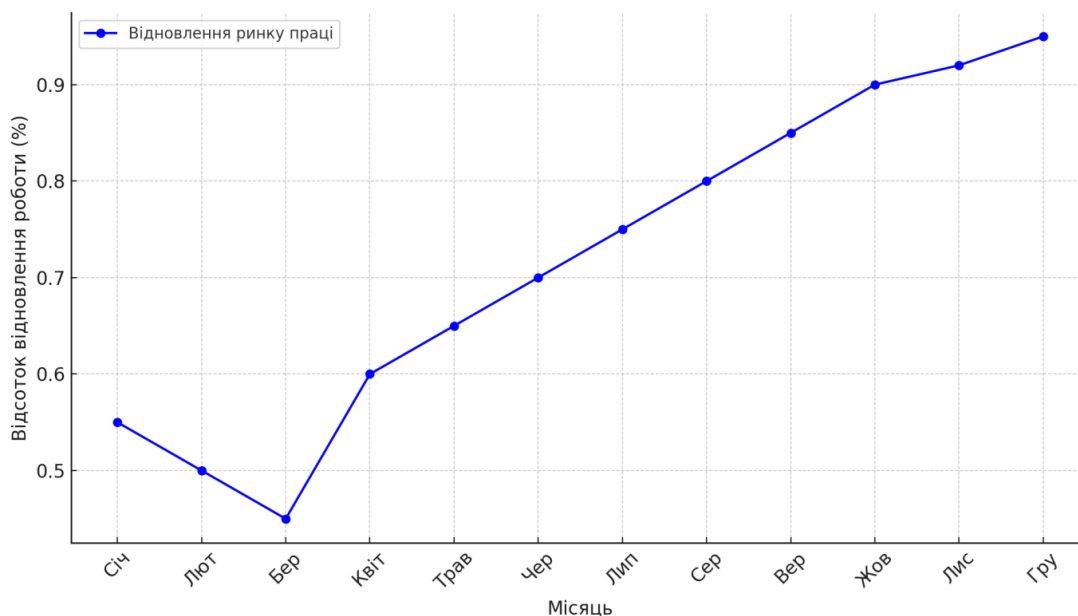


Рис. 1. Відновлення ринку праці в Україні у 2024 р.

Джерело: сформовано автором

виявлення проблем на ранніх стадіях і вжиття необхідних заходів для відновлення та забезпечення стійкого розвитку.

Механізм антикризового управління включає кілька етапів, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства в умовах кризи [10, с. 75]. Першим кроком є діагностика кризових явищ, яка дозволяє своєчасно виявити проблеми на підприємстві. Далі здійснюється прогнозування можливих наслідків кризи та розробка стратегій для її подолання. Важливим етапом є фінансова стабілізація, що включає пошук джерел фінансування та оптимізацію витрат. Одночасно з цим проводиться реструктуризація підприємства, змінюючи організаційну структуру та бізнес-моделі для підвищення ефективності [11, с. 52].

Диверсифікація діяльності стає ключовим інструментом для зниження ризиків залежності від одного ринку чи продукту. Для подолання кризових ситуацій активно впроваджуються новітні технології, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність. Важливим аспектом є управління комунікаціями, як всередині підприємства, так і з партнерами, клієнтами та державними органами. Після реалізації антикризових заходів необхідно постійно проводити моніторинг результатів і в разі потреби коригувати стратегію [12, с. 143]. Всі ці етапи сприяють відновленню стабільності та забезпечують умови для подальшого розвитку підприємства.

Отже, антикризові заходи повинні передбачати своєчасне реагування на сигнали, які надходять

від певних індикаторів, що дають змогу виявити потенційні загрози. Використовуючи внутрішні індикатори, можна сформувавши базу даних можливих ризиків та кризових ситуацій, які можуть виникнути на поточному етапі розвитку підприємства або в найближчій перспективі. Для підвищення ефективності антикризового управління важливо провести комплексний аналіз діяльності підприємства, що дозволить виявити слабкі місця та оперативно їх усунути.

Висновки з проведеного дослідження. Антикризове управління підприємствами в Україні в 2024 році стало надзвичайно важливим через складні умови, спричинені війною та економічною нестабільністю. Підприємства змушені були адаптуватися до нових реалій, що включало зниження активності на ринку праці, скорочення виробництва та зміну споживчих тенденцій. Однією з основних проблем стало значне скорочення кількості робочих місць, зокрема через закриття підприємств і зменшення попиту на продукцію. Згідно з даними, близько 5 мільйонів працівників втратили роботу внаслідок цих змін.

Ефективне антикризове управління потребує системного підходу, що включає ранню діагностику проблем, термінове реагування та використання внутрішніх можливостей підприємства для виходу з кризи. Успішна реалізація антикризових заходів дозволяє підприємствам зберегти стабільність і забезпечити стійке функціонування навіть у складних умовах. Проте, для досягнення повної ефективності, необхідно постійно оновлювати стратегії, враховуючи зміни в економічному та політичному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Бізнес-Інформ. Впровадження сучасних технологій для антикризового управління підприємствами в Україні. Київ : Бізнес-Інформ, 2024. 280 с.
2. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
3. Економічна наука. Антикризове управління підприємствами в Україні: вплив війни та економічної нестабільності: *Соціологічна група «Рейтинг»*. Київ : Економіка, 2024. 250 с.
4. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
6. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorld Journal*. 2022. № 13–02. С. 8–13.
7. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.
8. НАУКА ЛПНУ. Аналіз антикризових стратегій в умовах економічної нестабільності. Львів : Наукова думка, 2024. 320 с.
9. Нікітін А.А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 52–59.
10. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
11. Тимошенко М.В., Петров В.А. *Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.
12. Пилипенко Я.С. Демаркація понять «воєнний конфлікт», «збройний конфлікт» та «війна». *Вісник НТУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2017. № 1/2 (33/34). С. 143–146.

References:

1. Business-Inform (2024) Introduction of modern technologies for anti-crisis management of enterprises in Ukraine. Kyiv : Business-Inform, pp. 280.
2. Gudz O. E. (2019) Formation of a strategy for anti-crisis management of enterprises. *Economics. Management. Business*, no. 2, pp. 4–10.
3. Economic science (2024) Anti-crisis management of enterprises in Ukraine: the impact of war and economic instability: Sociological group “Rating”. Kyiv : Economics, p. 250.
4. Yepifanova I., Bolotnov D. (2022) The place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 3. pp. 335–338.
5. Ligonenko L. O. (2016) Anti-crisis management of an enterprise in the conditions of a knowledge economy and intellectualization of management. *Economic forum*, no. 1. pp.161–170.
6. Marachevska A. (2022) The practical value of anti-crisis management of an enterprise in wartime and post-war times in Ukraine. *SWorld Journal*, no. 13–02. pp. 8–13.
7. Moskvyn B. (2020) Bankruptcy as a mechanism of anti-crisis management of an enterprise. *Bulletin of KNUTE*, no. 2. pp. 58–68.
8. SCIENCE of LPNU (2024) Analysis of anti-crisis strategies in conditions of economic instability. Lviv : Naukova Dumka, p. 320.
9. Nikitin A. A. (2018) Armed conflict as a type of military conflict. *Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs*, no. 2. pp. 52–59.
10. Steshenko O. D., Masalygina V. V. (2020) Anti-crisis management in the conditions of a pandemic. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, no. 70–71. pp. 75–82.
11. Tymoshenko M. V., Petrov V. A. (2022) Identification of risks and features of anti-crisis management in wartime. *Entrepreneurship and trade: development trends : materials of the 5th int. scientific-practical conference*, Odesa : State University “Odesa Polytechnic”, pp. 52–54.
12. Pylypenko Y. S. (2017) Demarcation of the concepts of “military conflict”, “armed conflict” and “war”. *Bulletin of NTU “KPI”*. Political science. Sociology. Law, no. 1/2 (33/34). pp. 143–146.

E-mail: D.Palei@e-u.edu.ua