

## ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

ВЛАДИСЛАВ, ШАРАПОВ<sup>1</sup>

### Анотація

Актуальність дослідження у тому, що сформовано концепцію та виявлено специфіку антикризового менеджменту в умовах військового часу, що відбувається на території України, слід приділяти велику увагу тому, що війна є трагедією сучасного світового суспільства, що впливає на її розвиток майбутньому. **Метою дослідження** є виявлення специфіки та розробка концепції антикризового менеджменту в умовах військового часу. **Завдання дослідження:** 1) сформулювати концепцію антикризового менеджменту у період воєнного часу; 2) розробити напрями удосконалення концепції антикризового менеджменту у період воєнного часу; 3) розкрити можливості усунення негативного впливу кризи та удосконалення механізму сталого розвитку підприємства; 4) з'ясувати основні завдання щодо виходу промислового підприємства з ситуації кризи у період воєнного стану. **Об'єктом дослідження** є концепція антикризового менеджменту як складний соціальний та економічний феномен. **Предметом дослідження** – формування концепції антикризового менеджменту в умовах військового часу. Методологія статті – методи системного аналізу та синтезу, структурно-функційний, інституціональний, що сприяють розробці концепції антикризового менеджменту у період воєнного часу, яка допоможе підприємствам вийти з кризи та прийти до стабільного функціонування підприємств. **Результат дослідження:** систематизовано підходи до визначення сутності антикризового управління, кризових явищ, що виникають у діяльності компаній; проаналізовано основні принципи та напрями антикризового управління; виокремлено специфічні чинники зовнішнього середовища, що виникли під час поширення повномасштабної військової агресії на теренах України. Обґрунтовано необхідність формування системи антикризового управління з метою забезпечення фінансової стійкості та безпеки підприємств, створення передумов подальшого сталого розвитку. Уряд повинен створити сформулювати концепцію антикризового менеджменту та механізм реагування на надзвичайні ситуації у сфері промислового виробництва, що знаходяться в умовах воєнного часу. Практичне значення дослідження тому, що розробка концепції антикризового менеджменту допоможе підприємствам України подолати кризу та стати на шлях сталого розвитку.

**Ключові слова:** криза, концепція антикризового менеджменту, фінансова стійкість, воєнний час, життєстійкість, чинники кризи.

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

Актуальність дослідження у тому, що виявленню специфіки антикризового менеджменту в умовах військового часу, що відбувається на території України. Актуальність та практичне значення розробки теоретичних і практичних засад концепції в тому, що ефективність уряду відображається у врегулюванні кризових можливостей, щоб уряд зміг вжити відповідних і рішучих заходів, щоб швидко перемогти війну, позбутися кризи та якомога швидше відновити нормальний порядок. Уряд має комплексно розглянути всю антикризову систему та запровадити антикризове управління, щоб зменшити та придушити

різноманітні надмірні екзогенні шоки, так як війна є трагедією сучасного світового суспільства, а й того, що чекає нашу державу у майбутньому. Повномасштабна військова агресія з боку Російської Федерації призвела до виникнення соціальної, демографічної, гуманітарної та економічної кризи на теренах нашої держави. Головне завдання українського народу та його влади – забезпечити процес контрольованого виходу вітчизняної економіки з кризового стану у поствоєнний час та переосмислити подальший розвиток країни з відходом від її сировинної орієнтації, високої енергоємності, низького рівня інновацій та технологій.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій, з яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор

Економісти зазначають, що невизначеність у соціально-економічному розвитку існує завжди, а великі кризи існують завжди – нафтові кризи, воєнні кризи, фінансові кризи, фіскальні кризи

### Corresponding author:

<sup>1</sup> Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні  
ЗНУ (Запоріжжя, Україна)  
E-mail: [sharapov.vlse@gmail.com](mailto:sharapov.vlse@gmail.com)  
ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-0994-955X>

та кризи, спричинені стихійними лихами, а також кризи, спричинені інфекційними захворюваннями тощо. Військовий час має свою специфіку, тож дослідження діяльності промисловості у час війни і у післявоєнний час привертає увагу вчених. Відповідно, розвитку методології та практичного застосування антикризового управління приділено значну кількість уваги зарубіжних й вітчизняних науковців – Бланк І. О. (Бланк, 2008), Птащенко Л. О. (Птащенко, 2008), Шатайло О. А. (Шатайло, 2019), Гой В. В. та Васильєв О. В. (Гой, Васильєв, 2018), Дж. Банді (Bundy, Pfarrer, Short, Coombs, 2017) та інші. Бланк І.О (Бланк, 2008) та Птащенко Л. О. (Птащенко, 2008) розглянули у своїх роботах наявні підходи до трактування поняття «антикризовий менеджмент», здійснили опис його основних завдань, принципів та цілей. Гой В. В. та Васильєв О. В. (Гой, Васильєв, 2018) навели у своїй науковій праці особливості застосування антикризового управління у діяльності корпоративних підприємств. Шатайло О. А. (Шатайло, 2019) розкриває антикризовий менеджмент з боку системного підходу, Дж. Банді (Bundy, Pfarrer, Short, Coombs, 2017) – з боку процесного. Відповідно до щомісячного макроекономічного та монетарного огляду Національного банку України за вересень 2022 року, у повному обсязі працює лише 28% підприємств, зупинили діяльність – 16%. При цьому, кількість суб'єктів господарювання, обсяги діяльності яких практично не змінилися, або зросли порівняно з довоєнним часом, складають лише 11% від загальної (Макроекономічний та монетарний огляд Національного банку України за вересень 2022 року, 2022 с.14). Згідно з інфляційним звітом Національного банку України за липень 2022 року (Інфляційний звіт Національного банку України за липень 2022 року, 2022, с.20), руйнування виробництва та інфраструктури, виникнення логістичних проблем, у тому числі – внаслідок тимчасової окупації територій, падіння внутрішнього попиту, призведуть до зниження оцінки реального ВВП майже на 40%. З огляду на вищезазначене, ефективна діяльність та конкурентоспроможність підприємства може бути забезпечена лише за повної, ефективної, раціональної й адекватної мобілізації усіх наявних ресурсів підприємства та, якщо це економічно обґрунтовано, – і зовнішніх джерел фінансування діяльності. Один з необхідних елементів ефективного управління процесами суб'єкта господарської діяльності – антикризовий менеджмент, основними завданнями якого є створення

превентивного механізму для попередження кризи, ідентифікація наявних негативних впливів на функціонування компанії, формування підходів до нівелювання кризового стану та його наслідків, що дозволяє у подальшому забезпечити сталий розвиток підприємства.

#### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття**

Підприємства повинні не лише готувати ресурси (такі як команди, матеріальна підтримка, плани тощо) відповідно до «мінімальної межі» оцінки впливу кризи, але й досліджувати вплив кризи (наприклад, інформаційне регулювання, схеми компенсації, клієнт відносини тощо). Значні інфраструктурні, демографічні та економічні втрати внаслідок проведення бойових дій і поширення вимушеної міграції населення обумовлюють необхідність пошуку адекватних та своєчасних відповідей на виклики, що поставлені перед нашою державою, її громадянами та суб'єктами господарської діяльності. У процесі управління кризою слід докладати зусиль, щоб уникнути інформаційної асиметрії. Ідеальним станом є збереження двостороннього потоку інформації як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Найвищий інтерес – це ключова цінність підприємства, яку не можна порушувати і яку необхідно захищати незалежно від прибутків чи збитків. Правило «360 градусів» вимагає від осіб, які приймають корпоративні рішення та антикризових менеджерів використання стратегічних можливостей, усвідомлення загальної ситуації та корпоративної відповідальності керівників та співробітників. Для всієї роботи, пов'язаної з управлінням кризою, антикризові менеджери мають повноваження приймати рішення. Іноді навіть найвищий керівник підприємства повинен прийняти поради антикризового менеджера і зробити свій внесок у пом'якшення кризи. Уряд повинен створити механізм реагування на надзвичайні ситуації у сфері промислового виробництва, що знаходяться в умовах воєнного часу.

#### **Мета та формування цілей статті (постановка завдання)**

**Метою статті** є виявлення специфіки та розробка концепції антикризового менеджменту в умовах військового часу. **Завдання дослідження:** 1) сформулювати концепцію антикризового менеджменту у період воєнного часу; 2) розробити напрями удосконалення концепції антикризового менеджменту у період воєнного

часу; 3) розкрити можливості усунення негативного впливу кризи та удосконалення механізму сталого розвитку підприємства; 4) з'ясувати основні завдання щодо виходу промислового підприємства з ситуації кризи у період воєнного стану. Об'єктом дослідження є концепція антикризового менеджменту як складний соціальний та економічний феномен. **Предметом дослідження** – формування концепції антикризового менеджменту в умовах військового часу.

**Методологія дослідження.** Кризове управління означає відповідний механізм подолання кризи, що для уникнення або пом'якшення серйозної шкоди та загрози, спричиненої кризою, підприємство вивчає, формулює та впроваджує серію управлінських заходів і стратегій реагування в організований та спланований спосіб, включаючи уникнення кризи, контроль кризи, і вирішення криз. Динамічний процес безперервного навчання та адаптації, такий як відновлення після вирішення кризи. У певному сенсі будь-які заходи щодо запобігання кризам і будь-які зусилля щодо усунення ризиків, що виникають внаслідок криз, є антикризовим менеджментом. Але ми робимо більший акцент на організації, навчанні, адаптивності та безперервності кризового менеджменту. Agile-метод є головним методом, що означає адаптованість та гнучкість та можливість проникнення в сутність антикризового менеджменту.

Управління кризою полягає в тому, щоб знайти чинники кризи, зрозуміти закономірність кризи, оволодіти методами та мистецтвом боротьби з кризою, спробувати уникнути шкоди та втрат, спричинених кризою, і вміти пом'якшити протиріччя та перетворити шкоду на кризу, сприяти здоровому розвитку підприємства. Антикризовий менеджмент відноситься до нового типу системи управління підприємствами для уникнення та зменшення шкоди, спричиненої кризами, узагальнення закону виникнення та розвитку криз, а також наукового та систематичного вирішення кризових ситуацій шляхом моніторингу криз, раннього попередження криз, прийняття кризових рішень і управління кризою. Під час плавного розвитку підприємства підприємство повинно мати сильне відчуття кризи та психологічну підготовку до реагування на кризу, а також створити набір механізмів кризового менеджменту для виявлення кризи. Чим спокійніше підприємство, тим більше уваги слід приділяти кризовому моніторингу. Тому основним и методами аналізу є методи

системний, структурно-функційний, моделювання та прогнозування криз. Підтвердження кризи включає класифікацію кризи, збір інформації, пов'язаної з кризою, підтвердження ступеня кризи, з'ясування причини кризи та визначення масштабів, масштабів і наслідків кризи. Криза, спричинена поганим управлінням підприємствам, включає кризу якості продукції, кризу забруднення навколишнього середовища, кризу суперечок у стосунках. Щоб зрозуміти реальний стан самого підприємства, слід застосувати метод системного аналізу і синтезу, щоб виявити проблеми, розкрити приховані небезпеки та знайти правильні та розумні причини пояснення, так як а підприємства стикаються з різними кризами у виробництві та діяльності. Антикризове управління підприємством має встановити концепцію кризи, створити кризову атмосферу, щоб працівники підприємства були сповнені відчуття кризи перед обличчям жорсткої ринкової конкуренції та сприймали запобігання криз як невід'ємну частину своєї щоденної роботи.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів**

### **1. Формування концепції антикризового менеджменту у період воєнного часу**

Важливу роль відіграє формування концепції антикризового менеджменту у період воєнного часу, що включає основні завдання, на вирішення яких спрямовано дії антикризового менеджменту: 1) превентивна спрямованість виявлення кризових явищ (спрямування на попередження, своєчасне виявлення кризових явищ; наявність інструментів, що дозволяють здійснювати комплексну діагностику діяльності суб'єкта господарювання); 2) відновлювальні дії забезпечення життєстійкості підприємства (відновлення платоспроможності, забезпечення життєстійкості, подальшого розвитку підприємства шляхом забезпечення ліквідності компанії та збереження її можливості до погашення наявних заборгованостей); 3) стабілізаційна стратегія дотримання вимог фінансової стійкості, яка дозволяє на певний час позбавити підприємство від можливої втрати платоспроможності, втім, надмірне забезпечення виконання цього правила може свідчити про неефективне використання ресурсів компанії, втрату можливого прибутку; встановлення стабільних умов функціонування суб'єкта господарської діяльності на довгострокову перспективу.

І. О. Бланком були запропоновані наступні завдання системи антикризового фінансового управління підприємства (рис. 1) (Бланк, 2008, с. 594).

Відповідно до вищезазначеного, реалізація антикризового управління починається з діагностики та ідентифікації наявних криз у діяльності суб'єкта господарської діяльності. Узагальнюючи наведені точки зору щодо розкриття сутності поняття «криза», можна зауважити, що існує варіативність підходів стосовно трактування цього терміну (рис. 2).

Шляхом формуванням концепції антикризового менеджменту, можливо визначити її

основні завдання: 1) своєчасне виявлення ознак кризових явищ шляхом використання діагностики; 2) застосування превентивних, нейтралізаційних та стабілізаційних засобів, спрямованих на попередження та ліквідацію криз у діяльності підприємства з метою забезпечення стабілізації параметрів його функціонування; 3) збереження життєстійкості та створення умов сталого розвитку. Тому кризу не слід розглядати виключно як негативне поняття, адже саме виникнення проблем створює передумови для подальшого розвитку суб'єкта господарської діяльності.

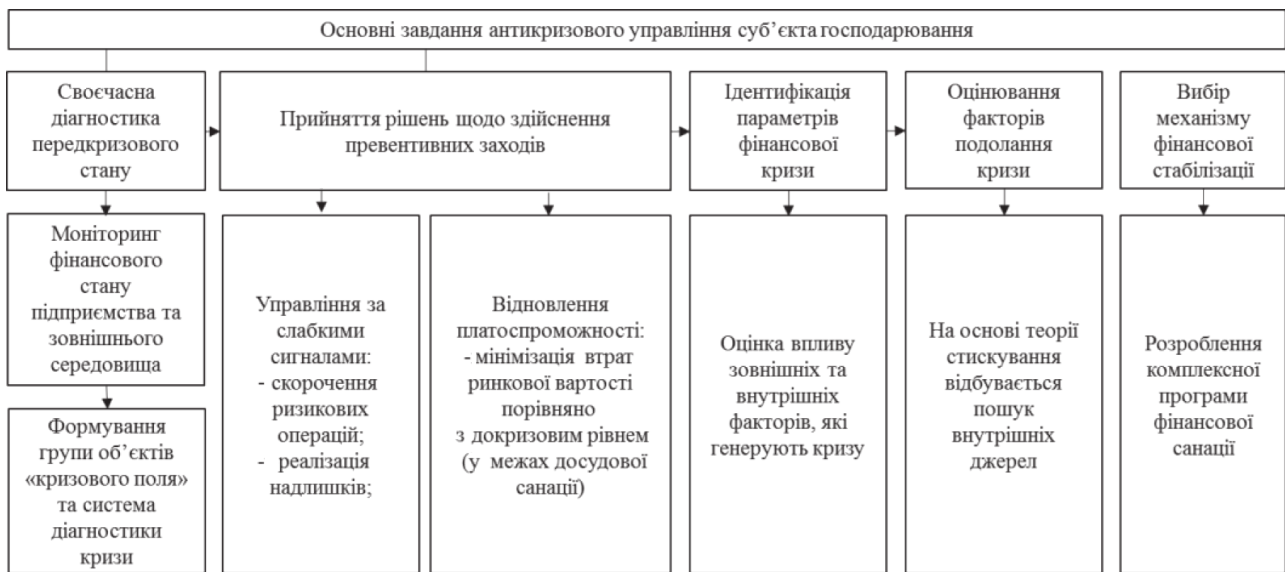


Рис. 1. Основні завдання концепції антикризового управління суб'єкта господарювання



Рис. 2. Підходи до тлумачення поняття «Криза»

Складено автором на підставі (Ромашова Я.В, 2016. № 4. С. 45–49)

Процес появи кризи не має випадкового характеру, адже його виникнення відбувається під впливом ряду чинників, на які повинен поширюватися управлінський вплив – у вигляді дослідження причин їх виникнення й ступеню поширення та подальшому створенні методів нівелювання для відновлення стійких параметрів функціонування організації. Своєчасність виявлення ознак наявності кризи, яку забезпечує ефективна система антикризового управління підприємства, дозволяє забезпечити сталість подальшого розвитку організації. За вищезазначених умов, антикризова діяльність у вигляді прогнозування, профілактики та діагностики кризових явищ повинна мати переважний характер серед інших функцій організацій.

Відповідно до вищенаведеного, можна виокремити наступні ознаки кризи на рівні суб'єкта господарювання: 1) криза – об'єктивний процес, поява якого викликана чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища організації; 2) криза відображає проблемні аспекти, що були накопичені у процесі функціонування підприємства; 3) вплив кризи має обмеження у часі, може повторюватися на різних стадіях життєвого циклу компанії; 4) відсутність своєчасного реагування на впливи кризових явищ може призводити до втрати стійкого стану функціонування, сповільнення розвитку підприємства, його передчасного банкрутства та подальшої ліквідації; 5) кризовий стан може проявлятися в усіх сферах діяльності компанії – організаційній (неефективна організаційна структура), кадровій (відтік кваліфікованих кадрів, низька кваліфікація), постачання (порушення логістики, умов контрактів), збуто-

вій (нездатність визначення фокус-групи та покупця, втрата рентабельності, неефективне управління дебіторською заборгованістю), інноваційній (брак технологій, відсутність оновлення асортименту), фінансовій (дефіцит грошових ресурсів, втрата фінансової стійкості, зростання заборгованості).

Науковці виокремлюють причини, чинники та симптоми появи кризових явищ у діяльності підприємства (Коваленко В.В, Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія, 2013. 381 с.) (рис. 3).

Симптомами вважають прояви ознак кризових явищ у діяльності організації. Визначити їхню наявність можливо шляхом використання системи показників (фінансово-економічних, соціально-економічних) з подальшим порівнянням їх у динаміці, з нормативними значеннями, середньогалузевими. Причини кризи – явища, що викликають появу кризових явищ у функціонуванні компанії. Відповідно, вони можуть відноситися до внутрішнього чи зовнішнього середовища (рис. 4).

Птащенко Л. О. здійснює порівняння умов, що є притаманними для сучасної економічної ситуації в Україні – майже 90 % впливу на виникнення кризового стану викликано зовнішніми чинниками (у тому числі – високим рівнем податкових відрахувань) та для класичної ринкової економіки (близько 65 % випадків негативного впливу викликані внутрішніми чинниками підприємства) (Птащенко, 2008).

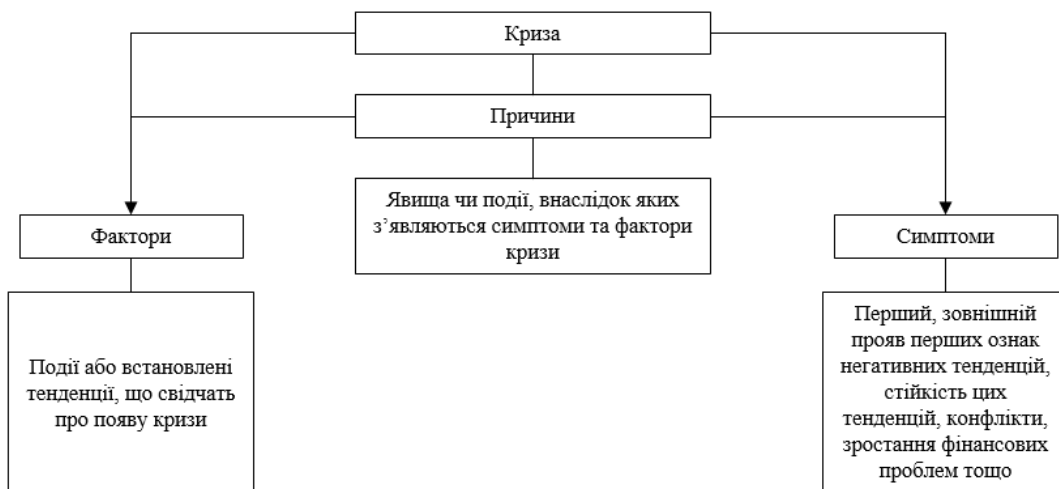


Рис. 3. Взаємозв'язок причин, симптомів та факторів кризи [9]



Рис. 4. Класифікація зовнішніх та внутрішніх причин виникнення криз на підприємстві

Складено автором на основі (Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265–269)

## 2. Напрями удосконалення концепції антикризового менеджменту у період воєнного часу

У зв'язку з проведенням військових дій на території України, вплив зовнішніх чинників на функціонування вітчизняних підприємств став критичним. Серед них можна навести наступні: 1. Ліквідація активів внаслідок проведення бойових дій. 2. Втрата ділової активності: внаслідок проведення бойових дій підприємства, їхні постачальники та покупці могли припинити здійснення своєї діяльності з питань безпеки; неможливість забезпечення обсягів реалізації у довоєнних значеннях внаслідок зниження кон'юнктури ринку, падіння попиту на продукцію. 3. Втрата зовнішньоекономічної діяльності; скорочення експорту та імпорту внаслідок окупації портів та блокади морських напрямків реалізації з боку Російської Федерації, логістичного колапсу у галузі залізничного та автомобільного транспорту через проведення бойових дій та масову евакуацію; заборона некритичних імпортних операцій з боку Національного банку України, спрямована на уникнення надмірної волатильності валюти (у подальшому припинена). 4. Інфляція, що виникає внаслідок: зростання цін на пальне, електроенергію, транспортування; появи дефіциту на

товари, що вироблялися підприємствами, втраченими за результатами проведення бойових дій чи внаслідок загальноекономічних передумов, деяких імпортних товарів; зниження попиту на продукцію внаслідок зменшення доходів громадян, масової міграції. 5. Відсутність зовнішніх та внутрішніх інвестицій; через значну ризиковість таких операцій при неможливості забезпечення відповідної дохідності. 6. Проблеми банківського сектору та кредитування: втрата значної частини активів банками внаслідок проведення бойових дій; втрата 50–70 % кредитного грошового потоку (за рахунок нарахованих відсотків та їхнього погашення); зростання облікової ставки НБУ до 25 %, що призводить до зростання вартості кредитних коштів для фізичних та юридичних осіб. 7. Девальвація національної валюти: збільшення вартості імпортних товарів (у тому числі – енергоресурсів, купівлю яких держава змушена здійснювати за кордоном); зростання інфляції.

На підставі вищезазначеного можна зробити висновок, що підприємство не здатне впливати на зовнішні чинники безпосередньо. У даному випадку антикризове управління повинне спрямовуватися на ліквідацію негативних впливів,

створених зовнішнім середовищем, використання заходів, альтернативних шляхів, що здатні забезпечити життєстійкість організації до моменту виникнення більш комфортних умов – з боку економічної доцільності та безпеки. Основним змістом антикризового менеджменту є управління поширенням інформації. Засоби масової інформації є основним каналом для комунікації про кризу, і це також відповідальність та обов’язок ЗМІ поширювати інформацію про кризу серед громадськості. Коли виникає криза, принцип «ЗТ» (Tell The True) є основним принципом управління кризою. Тому підприємства повинні налагоджувати стратегічне партнерство зі ЗМІ, особливо відповідними основними ЗМІ, контролювати напрямки громадської думки та своєчасно оприлюднювати інформацію, щоб ефективно спрямовувати напрямки громадської думки. Коли настає криза, це дозволяє не тільки мінімізувати негативний вплив кризи, але й змінити ситуацію та скористатися можливістю підвищити репутацію українських промислових підприємств.

Відповідно, можна виокремити наступні напрями удосконалення концепції антикризового менеджменту (рис. 5).

Напрями удосконалення концепції антикризового управління: 1) організаційний: покращення системи менеджменту організації, удосконалення її організаційної структури шляхом спрощення та оптимізації, налагодження зв’язків між елементами, зміна керівного складу; 2) закупівельний: завчасний пошук альтернативних постачальників, зменшення залежності від імпорتنих компонентів, ефективна консолідація, планування та оптимізація закупівель, за можливості та наявності обґрунтованої економічної доцільності – аутсорсинг; 3) виробничий: зниження

собівартості продукції, уніфікація, зниження відсотку браку, випуск нових видів продукції, у тому числі – тих, що не пов’язані з основним видом діяльності (альтернативних); 4) збутовий: оптимізація асортименту, забезпечення адекватної рентабельності, економічної доцільності, виокремлення фокус-групи та її розширення, пошук альтернативних напрямків збуту товару (у тому числі – логістичних); 5) фінансовий: оптимізація фінансових потоків, забезпечення ліквідності та фінансової стійкості, здійснення інвестиційної діяльності, диверсифікація; 6) кадровий: формування системи управління персоналом, що спрямована на зниження психологічної та соціальної напруги, результативну мотиваційну політику, економічну доцільність, взаємозамінність персоналу; 7) інноваційний: втілення інновацій у всі сфери діяльності суб’єкта господарювання.

Як і у випадку з чинниками кризи, ефективна робота усіх блоків антикризового управління можлива за умови синергії – наявності взаємодії та зворотного зв’язку між усіма компонентами. Реалізація антикризового управління на практиці досягається шляхом дотримання його основних **функцій**. Науковці (Єпіфанова, Оранська, 2016) виокремлюють наступні: 1) планування – визначення мети діяльності підприємства, ключових показників його функціонування, розробка стратегій антикризового управління; 2) організація – створення системи антикризового управління, з урахуванням критеріїв оптимальності, адекватності, економічної доцільності та ефективності; 3) мотивація – створення залежності працівників від результатів діяльності компанії, стимулювання зацікавленості персоналу у зростанні ефективності її ефективності; 4) контроль – система показників, що дозволяє оцінити ефективність

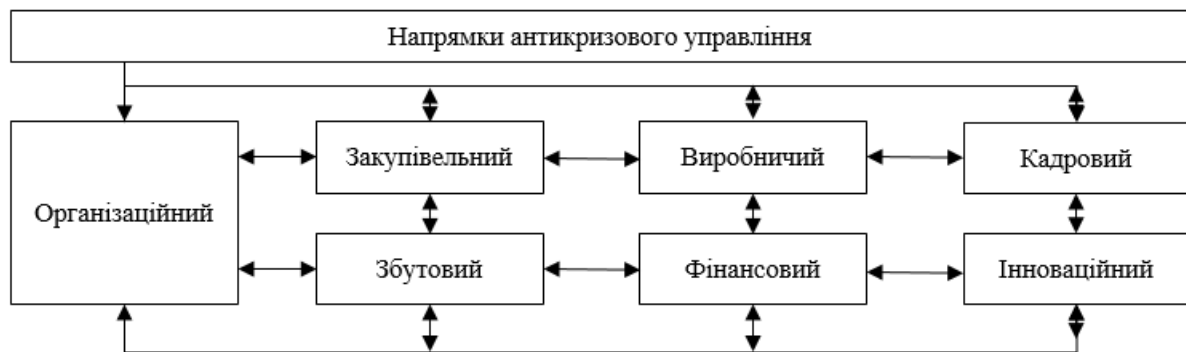


Рис. 5. Напрями удосконалення концепції антикризового управління

роботи підрозділів організації, визначити проблемні аспекти роботи, надати достатню кількість інформації для здійснення адекватного та ефективного керівного впливу.

Бланк І. О. (Бланк, 2008, с.594) та Л. О. Птащенко (Птащенко, 2008) наголошують, що результативність антикризового механізму досягається шляхом дотримання його основних **принципів**: 1) превентивної оцінки та терміновості реагування (чим раніше буде встановлено наявність негативних впливів на діяльність підприємства, здійснено коригувальні впливи, тим ефективнішим та скорішим буде поновлення стійкого стану); 2) адаптивності управління (наявність системи зворотного зв'язку та здатність коригування управлінських впливів в залежності від зміни показників діяльності суб'єкта господарювання); 3) використання внутрішніх ресурсів (зادля забезпечення фінансової стійкості для виходу зі стану кризи підприємство має використовувати, у першу чергу, власні джерела); 4) ефективності (результати використання системи антикризового управління мають перевищувати витрати на його створення та утримання).

### **3. Можливості усунення негативного впливу кризи та удосконалення механізму сталого розвитку підприємства**

Усунення негативного впливу кризи на підприємство, зменшення збитків, викликаних кризою, удосконалення механізму сталого розвитку підприємства є важливими завданнями антикризового управління підприємством. Коли антикризове управління підійшло до кінця, підприємство має розпочати усунення всіх видів негативного впливу на підприємство під час кризового процесу та покращити внутрішнє управління та зовнішні зв'язки з громадськістю підприємства за допомогою серії управлінських заходів. На етапі виходу з корпоративної кризи є два пріоритети: по-перше, якнайшвидше виконати якісну роботу з посткризової реконструкції та відновлення; по-друге, провести об'єктивну оцінку після кризи та проаналізувати й узагальнити досвід і уроки, засвоєні у процесі корпоративного управління кризою. Якщо робота з виходу з кризи виконана якісно, вона може не тільки усунути основні причини кризи, але й підвищити довіру суспільства до підприємства та відновити гарний імідж.

1. Відновлення від фізичних збитків, як правило, може бути здійснене впорядкованим чином за допомогою відносно ефективних заходів, пере-

віркою є стан резервів капіталу та захист ресурсів підприємств. Оскільки під час війни багато підприємств могли втратити виробничі матеріали, такі як будинки, обладнання та обладнання. Прямі збитки, спричинені цим, зроблять можливості виробництва та продажу продукції відносно недостатніми, і підприємства поступово втратять здатність виробляти та продавати продукцію. Однак відключення персоналу підприємства та втрата клієнтів також призведуть до зменшення виробництва або припинення діяльності підприємств, які сильно постраждали.

2. Відновлення невидимої кризи. Порівняно з матеріальною кризою, нематеріальна криза є більш складною та важкодосяжною, наприклад, вона стосується іміджу підприємства, руху капіталу компанії або шкоди фондовому ринку компанії. У відповідь на ці невидимі кризові ситуації правильною реакцією є підвищення інтенсивності управління корпоративним іміджем і зміна ситуації. Це вимагає, щоб послуги та продукти, які надає підприємство, були якісними та своєчасними, мали ефективну систему обслуговування, яка може підтримувати хороші відносини з громадськістю та клієнтами (Лігоненко, 2015).

3. Більш складним моментом є те, що саму невидиму кризу неможливо виразити кількісно, а деталі невидимої кризи зазвичай не розпізнаються або повністю не розуміються. Тому важко сформулювати точні заходи відновлення, які залежать від особистого досвіду та здібностей лікаря. менеджер. Тому, формулюючи заходи для відновлення невидимої кризи, підприємство має базуватися на захисті або відновленні довіри до корпоративного іміджу та пом'якшенні плутанини та тиску, спричинених невидимою кризою.

4. Коли криза в основному контрольована, порядок роботи підприємства може бути відносно гладким. Але це не означає, що кризовий процес закінчився, а те, що антикризове управління підприємством вступило в новий етап: період виходу з кризи. Фокус роботи менеджерів зміщується з контролю самої кризової події на відновлення ділового порядку підприємства та принципове вирішення кризової проблеми. Через дифузний характер кризи, якщо не усунути першопричину кризи, криза все одно виникне знову або призведе до нової кризи. Упорядкований докризовий стан відновлює нормальну працю, навчання, життєвий порядок і психіку людей.



#### 4. Основні завдання концепції щодо виходу промислового підприємства з ситуації кризи у період воєнного стану

1. Усунути вплив кризи та зберегти виживання підприємства. Прямі збитки, спричинені кризою, легко підрахувати, але загальний вплив кризи важко оцінити, і вплив триватиме довго. Усунення наслідків кризи, зниження збитків і збереження життєдіяльності підприємств є першочерговими завданнями антикризового менеджменту. Кінцевою метою управління виходом з кризи є підтримка безперервності бізнесу. Якщо безперервність підприємства зруйнована і виживання підприємства знаходиться під серйозною загрозою, підприємство має зробити виживання головним пріоритетом.

2. Скористатися можливістю, яку дає криза, і підготуватися до піднесення підприємства. Сучасний бізнес все частіше стикається з нестабільним і несприятливим середовищем, яке може призвести до кризи. Однак, якщо ми зможемо скористатися можливістю під час кризи, це спонукатиме компанію до проведення безперервних реформ, зміни корпоративного іміджу, посилення внутрішньої єдності компанії, відновлення компанії до впорядкованого стану та підготовки до зростання компанії.

3. Перегляд стратегії розвитку підприємства. Після кризи ми повинні спочатку проаналізувати внутрішнє та зовнішнє інформаційне середовище підприємства, уточнити причини кризи та вирішити їх, а також якнайшвидше сформулювати рішення та реалізувати їх, щоб вони не спровокували повторну корпоративну кризу; слід переглянути а також проаналізувати корпоративні системи раннього попередження про кризу та врегулювання кризових ситуацій (Шевченко-Переполюккіна, 2016).

4. Сприяти внутрішній єдності та підвищити моральний дух співробітників. Після настання кризи менталітет працівників підприємства обов'язково постраждає, в цей час необхідно стабілізувати моральний стан армії, заспокоїти працівників, відновити довіру працівників, впевненість і гордість за підприємство, підвищити моральний дух співробітників і зробити все можливе, щоб зберегти таланти, щоб підприємство могло якнайшвидше відновитися. Нормальний порядок виробництва та роботи забезпечує важливу гарантію людських ресурсів.

5. Зміна корпоративного іміджу. Коли настає криза, навіть якщо компанія вживає активних

і ефективних заходів для боротьби з кризою, репутація та імідж компанії все одно матимуть різноманітні негативні наслідки, всі види негативних наслідків. Після кризи підприємства повинні вжити певних заходів для подальшого вдосконалення системи управління та коригування організаційної структури, щоб зробити її стрункішою та ефективнішою. Загальні стратегії зміни корпоративного іміджу включають: рекламу в засобах масової інформації, проведення прес-конференцій, проведення громадських і соціальних заходів, покращення стратегій продажів, покращення якості продукції та покращення каналів зв'язку з громадськістю.

6. Посилення спроможності підприємства протистояти кризі та підвищення конкурентної переваги підприємства. Підприємства повинні використовувати досвід і уроки кризових і антикризових дій, щоб культивувати і зміцнювати свою здатність протистояти кризам і посилювати свої конкурентні переваги. Підприємства можуть скористатися кризою, щоб розвивати та зміцнювати власну здатність протистояти кризі, а потім посилювати свою конкурентну перевагу.

7. Створити команду реабілітації. Команда реагування на кризу відрізняється від групи реагування на кризу. Метою команди реагування на кризу є відновлення організації від наслідків кризи, тоді як метою групи реагування є лише контроль над кризою та зменшення втрат. Основною функцією групи реагування на кризу є прийняття рішень, моніторинг і координація управління відновленням, тоді як група реагування на кризу повинна не тільки приймати рішення, але й діяти швидко. Команда кризового реагування, як правило, складається з професійного персоналу реагування на кризу, і непрофесійний персонал використовується рідко (Терещенко, 2016).

8. Отримання інформації. Для того, щоб команда з виходу з кризи могла приймати рішення щодо виходу з кризи, необхідно отримати інформацію про кризу та зрозуміти руйнівну природу та серйозність кризи. Інформація може надходити від тих, хто постраждав від кризи, наприклад від жертв кризи, служб реагування на кризу, інших членів організації, які допомагають організації реагувати на кризу, і зацікавлених сторін, які постраждали від кризи. Об'єднавши результати двох аспектів, команда з кризового відновлення узагальнила та систематизувала кризові втрати за категоріями, щоб сформулювати всебічне розуміння кризових втрат (Коваленко, Суганяка, Фучеджи 2013).

9. Визначити об'єкти виходу з кризи та порядок важливості об'єктів виходу з кризи. Шкода, заподіяна кризою, – це більше, ніж просто очевидна шкода, і команда з виходу з кризи повинна провести комплексну оцінку кризи, щоб зрозуміти всі потенційні цілі для відновлення. Виявлення всіх потенційних цілей вимагає ретельної інформації та мозкового штурму. Потенційні об'єкти виходу з кризи дуже великі, і визначення потенційних об'єктів виходу з кризи може зробити роботу з виходу з кризи більш комплексною (Скібіцька, 2017).

10. Розробити план виходу з кризи. Звичайні пункти плану виходу з кризи є вмістом усіх планів, і команді з виходу з кризи потрібно лише скласти та заповнити певний формат. Звичайні елементи включають: титульну сторінку, контактну інформацію, цілі відновлення в кризових ситуаціях, читачі пропозицій і розділи політики. Щоб оптимізувати та покращити систему, систему іміджу та систему цінностей, цей аспект буде узагальнено у двох частинах завдання ремонту та завдання покращення нижче. Посилити навчання персоналу та підвищити обізнаність керівного персоналу щодо управління кризою. Процес спілкування може призвести до кризових подій, що тісно пов'язане з якістю менеджерів. Для того, щоб мати таку команду для управління підприємством, посткризове навчання є незамінним, тому що настання кризи підтвердило наявність проблем в управлінській команді.

11. Посилити рекламу серед широкої громадськості та споживачів для досягнення психологічного відновлення. Криза, спричинена комунікаційним процесом, є глибоким уроком як для підприємств, так і для споживачів. Після кризи вони почуватимуться неспокійно через різні невизначеності, і криза залишила серйозну психологічну тінь у їхніх серцях. У цей час ми повинні добре попрацювати над просуванням корпоративного іміджу, продуктів і послуг, щоб споживачі могли широко зрозуміти репутацію компанії та якість продукції. Через рекламу та натхнення вони також могли усвідомити, щирість компанії.

12. Раціонально використовувати кризу, щоб реалізувати перехід від «кризи» до «можливості». Антикризове управління стосується мети організації чи особи уникнути або зменшити шкоду,

спричинену кризою, або навіть перетворити кризу на можливість через моніторинг криз, попередній контроль за кризою, прийняття рішень у кризі і управління кризою. Криза та можливості по суті різні, але вони певною мірою пов'язані, тому слід розумно пов'язувати кризу і можливість та формує оптимізм управлінського мислення.

13. Посилити оцінку управління відновленням кризи та оцінити ефективність управління кризою. Оцінка є найважливішим етапом роботи з виходу з кризи. Вона може допомогти антикризовим менеджерам підприємства чітко визначити, яка криза сталася, знайти заходи для запобігання повторенню криз і розглянути заходи щодо покращення кризового управління. Лише тоді, коли плани та заходи регулярно перевіряються та оцінюються, вони можуть бути ефективними. Якщо після управління кризою можуть виникнути різні наслідки, команда з оцінки кризи також повинна своєчасно звітувати перед командою управління кризою та працювати з ними, щоб знайти стратегію подолання, щоб усунути всі можливі наслідки та досягти повного вирішення кризи (Ахновська, 2015).

### **Висновки**

Таким чином, антикризове управління – це процес, спрямований на своєчасне виявлення ознак кризових явищ у діяльності підприємства чи його зовнішньому середовищі для здійснення своєчасних коригувальних управлінських впливів з метою збереження життєстійкого стану організації та забезпечення її сталого розвитку. З початком повномасштабної військової агресії з боку Російської Федерації, критичний вплив на діяльність вітчизняних компаній мають чинники саме зовнішнього середовища. З метою їхнього нівелювання, рекомендовано використовувати засоби антикризового управління, реалізація яких залежить від дотримання його основних функцій та принципів. Це вимагає створення системи антикризового управління, включаючи організаційні системи прийняття рішень і управління, системи передачі й обробки інформації, системи підготовки й відправлення матеріалів, системи навчання персоналу й технічного резерву, а також антикризові теоретичні дослідження, вивчення досвіду й розробку програм. Тільки так ми можемо бути підготовленими та непереможними.

## Список використаних джерел

- Макроекономічний та монетарний огляд Національного банку України за вересень 2022 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4) (дата звернення 02.10.2022).
- Інфляційний звіт Національного банку України за липень 2022 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2022-Q3.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4) (дата звернення 02.10.2022).
- Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга, 2008. 722 с.
- Птащенко Л. О. Управління корпоративними фінансами : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 296 с.
- Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *БізнесІнформ*. 2019. № 5. С. 217–226. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-5\\_0-pages-217\\_226.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf) (дата звернення 02.10.2022).
- Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/157.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf) (дата звернення 02.10.2022).
- Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43 (6). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0149206316680030> (дата звернення: 02.10.2022).
- Ромашова, Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. *Інвестиції: практика та досвід* : науково-практич. журнал. Київ, 2016. № 4. С. 45–49. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/4\\_2016/11.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2016/11.pdf) (дата звернення: 02.10.2022).
- Коваленко, В. В., Суганяка, М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія / за ред. В. В. Коваленко. Одеса, 2013. 381 с.
- Епіфанова, І. Ю., Оранська, Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/47.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf) (дата звернення: 02.10.2022).
- Ахновська, І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (6). С. 914–918. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASPmeta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=molv\\_2015\\_2%20286%2029\\_230](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASPmeta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=molv_2015_2%20286%2029_230) (дата звернення: 02.10.2022).
- Скібіцька Л. І. Антикризовий менеджмент. Київ : ЦУЛ, 2017. 584 с.
- Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : Нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 824 с.
- Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: управління підприємством. Дніпропетровськ : Зоря, 2016. 128 с.
- Шевченко-Перепьолкіна Р. І. Економічна безпека малих підприємств. Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал. *Економіка. Фінанси. Право. Аналітик*. 2018. № 6/5. С. 4–8.

## References

- Macroeconomic and monetary review of the National Bank of Ukraine for September 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4) (date of application 02.10.2022);
- Inflation report of the National Bank of Ukraine for July 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2022-Q3.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4) (date of application 02.10.2022).
- Blank, I. O. (2008). Financial management: education. manual Kyiv : Elga, 2008. 722.
- Ptashchenko, L. O. (2008). Management of corporate finances: Education. manual Kyiv : Center for Educational Literature. 296.
- Shataylo, O. A. (2019). Content characteristics of the anti-crisis management system. *Business Inform*. No. 5. 217–226. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-5\\_0-pages-217\\_226.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf) (access date 10/02/2022).
- Goy, V. V., Vasiliev, O. V. (2018). Anti-crisis management of corporate enterprises: theoretical aspects. *Efficient economy*. No. 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/157.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf) (date of application 02.10.2022).
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. Vol. 43 (6). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0149206316680030> (access date: 10/02/2022).
- Romashova, Ya.V. (2016). Crisis at different stages of the enterprise's life cycle: causes and directions of response. Investments: practice and experience: scientific and practical. magazine. Kyiv. No. 4. P. 45–49. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/4\\_2016/11.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2016/11.pdf) (date of application: 02.10.2022);
- Kovalenko, V. V., Suganyaka, M. V., Fuchedzhi, V. I. (2013). Anti-crisis financial management in the system of subjects of economic activity: assessment methods and tools : monograph / edited by V. V. Kovalenko. Odesa. 381.

Epifanova, I. Yu., Oranska, N. O. (2016). Essence of anti-crisis management of the enterprise. *Economy and society*. Issue 2. 265–269. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/47.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf) (access date: 02.10.2022).

Akhnovska, I. O. (2015). Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of an unstable economic environment. *A young scientist*. No. 2 (6). 914–918. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=molv\\_2%2086%29\\_\\_230](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=molv_2%2086%29__230) (date of application: 02.10.2022).

Skibytska, L. I. (2017). Anti-crisis management. Kyiv : TsUL. 584.

Ligonenko, L. O. (2015). Anti-crisis management of the enterprise : textbook. Kyiv : National. trade and economy University. P. 824.

Tereshchenko, O. O. (2016). Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises: enterprise management. Dnipropetrovsk : Zorya. 128.

Shevchenko-Perepiolkina, R. I. (2018). Economic security of small enterprises. Monthly information and analytical magazine. *Economy Finance Law*. Analyst. No. 6

**SHARAPOV, VLADISLAV** – PhD student of specialty 073 Management,  
Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance,  
Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute  
of Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: [sharapov.vlse@gmail.com](mailto:sharapov.vlse@gmail.com)  
ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-0994-955X>

## FORMATION OF THE CRISIS MANAGEMENT CONCEPT IN WARTIME CONDITIONS

### Abstract

The relevance of the study is that the concept and specifics of crisis management in wartime, taking place in Ukraine, should be given great attention since war is a tragedy of the modern world society, affecting its future development. The purpose of the study is to identify the specifics and develop the concept of crisis management in wartime. Objectives of the study: 1) to formulate the concept of crisis management in wartime; 2) to develop directions for improving the concept of crisis management in wartime; 3) to reveal the possibilities of eliminating the negative impact of the crisis and improving the mechanism of sustainable development of an enterprise; 4) to find out the main tasks for an industrial enterprise to overcome the crisis situation during wartime. The object of the study is the concept of crisis management as a complex social and economic phenomenon. The subject of the study is the formation of the concept of crisis management in wartime. Methodology of the article – methods of system analysis and synthesis, structure and function, institutional, which contribute to the development of the crisis management concept in wartime, which will help enterprises to overcome the crisis and come to a stable functioning of enterprises. Results of the study: approaches to defining the essence of crisis management, crisis phenomena arising in the activities of companies have been systematized; the basic principles and directions of crisis management have been analyzed; specific environmental factors that arose during the spread of full-scale military aggression in Ukraine have been identified. The author substantiates the need to form a system of crisis management in order to ensure the financial stability and security of enterprises and create prerequisites for further sustainable development. The government should create a concept of crisis management and a mechanism for responding to emergencies in the field of industrial production in wartime. The practical significance of the study is that the development of the concept of crisis management will help Ukrainian enterprises to overcome the crisis and embark on the path of sustainable development.

**Keywords:** crisis, concept of crisis management, financial sustainability, wartime, vitality, crisis factors.

© The Author(s) 2023

This is an open access article under  
the Creative Commons CC BY license

Received date 15.01.2023

Accepted date 05.02.2023

Published date 15.02.2023

**How to cite.** Шаратов, Владислав. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Stablishment and development of the network platform model in china and its impact on the formation of the digital economy. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2023. 14 (91). P. 196–207.

doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>