

**Mykola Matveyev**

*PhD, Associate Professor, Head at the Department  
of Management and Marketing  
Ukrainian National Forestry University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3175-7324>*

**Nadiia Yurkiv**

*PhD, Associate Professor  
at the Department of Management and Marketing,  
Ukrainian National Forestry University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8914-6473>*

## **FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW**

### ***Summary***

*The essence of the crisis and crisis phenomena at enterprises and their causes are analyzed. The functions of anti-crisis management and the mechanism of anti-crisis management of the enterprise and methods of its selection are described. Based on the analysis of statistical data, the state of business in Ukraine under martial law is described. The impact of the war on business was analyzed and certain threats to the functioning of business caused by the conduct of hostilities were singled out. Recommendations for the management of the enterprise with the aim of preserving the business and competitiveness of the enterprise in the conditions of war are offered. The expediency of using new approaches in the management of enterprises in the current business conditions is substantiated. The main aspects of changing managerial approaches to business and innovation management under martial law conditions are described. The application of a number of anti-crisis business management strategies is proposed, taking into account the modern conditions of its implementation in Ukraine.*

### **Вступ**

Ведення бізнесу в складних умовах воєнного стану вимагає від управління підприємством коригування та зміни існуючих підходів у керівництві та організації безперебійної й прибуткової їх діяльності. Від якості антикризового управління та його гнучкості у цей складний час значною мірою залежить успішність і конкурентоспроможність компаній на ринку та їх здатність до розвитку.

Наслідками російсько-української війни для бізнесу стали порушення стабільності соціально-економічної системи країни, зниження ефективності економічних процесів, обмеження конкурентоспроможності вітчизняних виробничо-економічних комплексів. Війна уповільнює не тільки розвиток України, а й призводить до соціально-економічного регресу її окремих регіонів (Харківська, Донецька, Київська, Запорізька, Миколаївська, Чернігівська, Сумська, Херсонська та Луганська області), на яких ведуться активні бойові дії. Тому відновлення потенціалу підприємницьких структур шляхом удосконалення механізмів антикризового менеджменту є на сьогодні ключовим чинником відновлення соціально-економічного розвитку, що сприятиме економічній стабільності регіонів та окремих територій держави.

Введення в Україні воєнного стану супроводжується складністю ведення бізнесу, частою необхідністю змінювати напрямки діяльності та перекваліфіковувати виробництва, а це зумовлює постійне зростання темпів змін та ускладнює менеджмент організацій. У зв'язку з цим необхідною складовою розвитку українських підприємств повинні стати певні трансформації підходів та механізмів антикризового управління та його принципів.

В умовах ускладнення ведення бізнесу через пандемію Covid-19 та неоговтавшись від її впливу військовим вторгненням росії на територію України характерним є подальше падіння основних показників фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств. Рентабельність підприємств падає, частина підприємств виходять з ринку, скорочують обсяги реалізації і т.д. Це свідчить про поглиблення внутрішніх кризових процесів, які вимагають формування та дієвого застосування механізму антикризового управління, що базуватиметься на результатах комплексного аналізу та факторів виникнення. Його застосування дасть змогу накопичувати антикризовий потенціал, підвищувати можливості адаптації українських підприємств до впливу факторів зовнішнього середовища, мінімізувати наслідки ризиків спричинених війною.

Питання сутності антикризового управління, особливостей його реалізації у діяльності підприємств досліджуються у працях вчених: Дж. Ст. Міль, Ж. Сімонді, В. Василенко, С. Войтко, В. Герасимчук, В. Дергачова, І. Коломієць, Л. Лігоненко, Л. Ситник, Н.М. Туган-Барановський, А. Чернявський та ін.

Високо оцінюючи внесок науковців у розвиток теорії антикризового управління, існує низка невирішених питань, пов'язаних із проблемами прикладного формування механізму антикризового управління у непередбачуваних масштабних кризових ситуаціях. Це зумовлює необхідність обґрунтованості певних теоретичних та методичних

підходів щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах. Дослідження нових підходів у антикризовому управлінні підприємством в таких складних умовах набувають особливо важливого значення, оскільки дають змогу в повній мірі реалізувати їх економічний потенціал.

### **Розділ 1. Теоретичне обґрунтування механізму антикризового управління підприємством**

У сучасній економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності, причини виникнення та розгортання кризових явищ у національному господарстві в цілому та на підприємстві зокрема.

Для розуміння такого явища, як криза, важливим є узагальнення всіх положень, які так чи інакше мають відношення до неї. Для конкретизації доцільно проаналізувати погляди вчених на її сутнісні ознаки та причини виникнення кризових явищ, а також їх вплив на функціонування підприємства (табл. 1).

Таким чином, аналіз трактування поняття “криза” дає можливість стверджувати, що у розвитку будь-якої системи існує ймовірність настання кризи, що обумовлена не тільки невдалим керуванням чи стратегією організації, недостатніми зусиллями для підтримання конкурентних позицій на ринку чи розв’язання проблем, які вже склалися, а й реальними об’єктивними причинами, які іноді не залежать від керівництва підприємством.

В свою чергу, криза підприємства – повторюваний, обмежений у часі та керований стан підприємства, який характеризується стійкими сильними коливаннями його параметрів за межами коридору допустимих значень; виникає внаслідок різкої втрати здатності підприємства адаптуватись до темпів і сили впливу екзо- та ендогенних змін середовища на макро- і мікрорівнях через порушення взаємозв’язків між циклами розвитку окремих компонентів системи підприємства; має важкопрогнозовані наслідки як позитивного, так і негативного характеру [1].

З огляду на те, що підприємство кінцевою метою свого функціонування має максимізацію прибутку, збільшення сегменту ринку, підвищення конкурентоспроможності, подовження життєвого циклу у часовому вимірі і т.п., то його цікавить не лише вид кризи, а і етап (фаза) її розгортання та глибина. Розвиток кризи на рівні підприємства структурно поділяється на три фази [2]:

1. Прихована криза (або криза ефективності);
2. Криза платоспроможності;
3. Криза розрахунку (загроза банкрутства, неплатоспроможність).

Для кризи ефективності (прихованої кризи) характерними ознаками є:  
– зниження ефективності діяльності підприємства;

– негативна динаміка показників прибутковості обороту та капіталу;  
 – значна тривалість операційного та фінансового циклу підприємства та інше.

Причиною першої фази є:

– збитки від окремих господарських операцій та за результатами фінансово-економічної діяльності в цілому;  
 – вичерпність внутрішніх резервів для покриття збитків тощо.  
 В результаті інерційного функціонування підприємство переходить до другої фази – кризи платоспроможності. Характерні ознаки даного етапу розгортання кризових явищ проявляються через різкі зміни в структурі балансу та звіту про фінансові результати.

Таблиця 1

### Наукові підходи до визначення поняття “криза”

Автор	Визначення автора
Дж.Ст. Міль	“криза..., коли погляди зазнають серйозних змін”. Таке визначення кризи дозволяє припустити, що йдеться про тимчасовий інтервал, протягом якого відбувається переродження або реструктуризація підприємства
Ж. Сімонді	результат внутрішніх суперечностей капіталізму, результат загального надвиробництва і відповідно недоспоживання, а не диспропорцій в окремих галузях
Дж.М. Кейнс	«катастрофічне падіння інвестицій, скорочення господарської активності і масові звільнення»
Дж. Хікс, Дж. Дьюзенбері	«наслідок випадкових дій, імпульсів або шоків на економічну систему, що і викликає дисбаланси у фінансових і економічних відносинах учасників господарських процесів» характерною особливістю кризи є періодичність її появи.
В.О. Василенко	«Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі»
Н.Д. Кондратьєв	«тимчасова фаза, протягом якої відбувається спад господарської активності»
Л.С. Ситник	імовірність виникнення неплатоспроможності підприємства та її розміри, провокують виникнення загроз із його зовнішнього і внутрішнього середовища і можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування»
О.Д. Чернявський	«криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона зазнає дії ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування»
Л.О. Лігоненко	кризовий стан системи є, по-перше, значним та тривалим порушенням рівноваги, а, по-друге, проявом нездатності системи використовувати механізми внутрішньої само-регуляції

Джерело: складено авторами на основі [1]

Проте причинами виникнення можуть бути не лише відсутність антикризових заходів у попередній фазі. Серед основних можна виділити:

- зменшення/збільшення грошових коштів на рахунках; збільшення/зменшення дебіторської заборгованості; прострочення дебіторських заборгованостей; розбалансованість дебіторської та кредиторської заборгованостей; збільшення/зменшення кредиторської заборгованості; зниження/збільшення обсягів продаж.

Якщо підприємство неспроможне вирішити проблеми кризи платоспроможності, то як наслідок відбувається перехід в третю фазу – кризу розрахунків по боргах. Характерні ознаки:

- загроза банкрутства;
- фінансова неспроможність і т.п.

Причиною загострення даного етапу може бути неможливість погашення боргів. В результаті неефективного функціонування криза розрахунків по боргах може завершитися банкрутством підприємства [3–5].

Проте найчастіше кризи проходять у дві фази, коли після різкого погіршення ситуації настає період поступової стабілізації (адаптації). Практика показує, що підприємства, які затримуються на першій фазі, ризикують опинитися на межі фінансового банкрутства. Саме тому основними завданнями управління в кризових ситуаціях є недопущення або пом'якшення шокowego стану на підприємстві [6]. Виділяють різні види криз в залежності від класифікаційних ознак (табл. 2).

Потрапивши в кризу, підприємство починає намагатися вийти з неї і розробляти відповідну стратегічну концепцію. Але це тільки зовні. По суті, слід визнати той факт, що у кризи були ендо- та екзогенні причини; стадії її розвитку, в кожній з яких закладені напрямки майбутнього виходу з кризи.

На нашу думку, криза підприємства – результат загострення протиріч соціально-економічного характеру на підприємстві, який є наслідком сукупності проблем, що склалися в результаті дії сукупності факторів (об'єктивних та суб'єктивних, зовнішніх та внутрішніх).

Такий підхід до визначення даної категорії дає можливість у процесі аналізу діяльності підприємства враховувати всю сукупність факторів, що обумовлюють появу та розвиток кризових явищ, їх чинників та причин, сформувати комплексні підходи до управління кризовими процесами (протидії, недопущення, мінімізації, подолання і т.п.). Тобто, чітке усвідомлення всіх сутнісних ознак прояву кризи виступає важливою складовою здійснення як стратегічного, так і тактичного управління підприємством, у т.ч. і застосування відповідного комплексу антикризових заходів.

**Класифікаційні види криз  
при функціонуванні та розвитку підприємств**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Види кризи підприємства</b>
за часом впливу	– короткострокова; – середньострокова; – довгострокова
за виникненням	– об’єктивні; – суб’єктивні; – природні; – штучні; – випадкові; – циклічні; – закономірні.
за наслідками	– руйнування; – оновлення; – оздоровлення; – нова; – загострення; – послаблення; – різке падіння; – м’який вихід
за етапами розвитку	– потенційні; – латентні; – явні; – руйнівні
за етапами життєвого циклу підприємства	– лідерства; – автономії; – контролю; – бюрократизму; – синергії
за сферою виникнення	– екологічні; – соціальні; – економічні; – політичні; – технічні; – виробничі; – техногенні; – демографічні; – інституційні; – організаційні
за факторами дестабілізуючого впливу	– внутрішні; – зовнішні; – змішані
за інтенсивністю впливу	– уповільнені; – інтенсивні; – реактивні.
за ступенем використання потенціалу підприємства	– стратегічні; – кризи результатів; – кризи ліквідності; – банкрутство
за можливістю прогнозування	– передбачувані; – непередбачувані
за спеціальними функціями управління	– стратегічного менеджменту; – персоналу; – інновацій; – інформаційного забезпечення; – інвестиційної діяльності; – маркетингу; – ЗЕД; – операційної діяльності
за можливістю подолання	– переборні за допомогою внутрішніх сил; – переборні за допомогою зовнішніх сил; – непереборні; – змішані
за змінами кризи у часі	– попередня; – гостра; – хронічна; – розв’язана

*Джерело: складено авторами на основі [1]*

З цих позицій слід розрізняти поняття “криза” (період порушення рівноваги, погіршення параметрів функціонування) та “антикризове управління” (система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення відродження підприємств, що потрапили у скрутне фінансове становище) [7]. Криза є однією з першопричин використання антикризового управління, а заходи у обох випадках називаються антикризовими, що і призводить до виникнення вищезазначених суперечностей. На нашу думку, процес управління в

певній мірі містить риси антикризового, і тим більше стає таким по мірі вступу підприємства у стадію кризового розвитку. Термін “антикризове управління” набуває широкого застосування в економічній теорії та в практичній діяльності суб’єктів бізнесу, однак тлумачення його сутності також не однозначне.

Погляди на суть поняття “антикризове управління” узагальнено за такими класифікаційними ознаками: як система управління; процес протистояння кризовим явищам; комплекс управлінських заходів; система відносин в рамках управління підприємством та розглянуто у табл. 3.

Таблиця 3

**Науково-методичні підходи до розуміння економічної сутності антикризового управління**

<b>Автор</b>	<b>Підхід до розуміння сутності антикризового управління (за класифікаційними ознаками)</b>
1	2
<i>Антикризове управління як система управління</i>	
З. Айвазян, В. Кириченко	Управління, спрямоване виключно на подолання кризи, що наступила, на забезпечення виживання в короткостроковому аспекті
В. Василенко	Управління, в якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її використання її факторів для подальшого стійкого розвитку організації
Е. Коротков	Управління, здатне випереджати або зм’якшувати кризи, а також стримувати функціонування в режимі виживання в період кризи та виводити суб’єкт господарювання з кризового стану з мін. втратами
М. Мескон	Процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей організації
<i>Антикризове управління як процес</i>	
Ю. Гайворонська	Спеціальний, комплексний процес моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємства з метою забезпечення його постійного функціонування в зоні економічної безпеки, вжиття
І. Шварц	Антикризове управління полягає у плануванні та проведенні заходів зі збереження і покращання базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні моніторингової системи аналізу відповідних показників
С. Бурій, Д. Мацеха	Система постійних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку суб’єкта господарювання

1	2
<i>Антикризове управління як комплекс управлінських заходів</i>	
О. Терещенко	По-перше, це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на запобігання фінансовій кризі: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства. Управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), упровадження системи запобіжних заходів тощо. По-друге, це система управління фінансами, спрямована на виведення суб'єкта господарювання з кризи, в тому числі шляхом санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання
К. Хамфріс	Антикризове управління передбачає мінімізацію збитків і негативних результатів діяльності, а також підтримку іміджу й довіри до суб'єкта господарювання з боку його контрагентів
В. Дорофеев, Д. Левин, Д. Сенаторов, А. Чернецов	Сукупність заходів управлінського впливу, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, яка настала, та створення умов для уникнення кризи в майбутньому
<i>Антикризове управління як система відносин в рамках управління підприємством</i>	
Г. Куроєшева	Антикризове управління – це сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів на підприємство, що здійснюється на усіх стадіях його життєвого циклу для запобігання зниження його конкурентної переваги (при слабких ознаках кризового стану) або її відновлення, якщо підприємство вже знаходиться у кризовому стані
П. Покритан	Це система відносин, що виникає з приводу економічної кризи та розглядає умови виникнення, сутність і форми прояву, етапи та динаміку розвитку, періодичність появи та заходи щодо ліквідації наслідків економічних криз на різних рівнях господарювання
І. Макаренко	Антикризове управління полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях її виникнення, що дає можливість своєчасно привести в дію відповідні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність конкретних реорганізаційних процедур

*Джерело: складено авторами на основі [1]*

Таким чином, проблеми, пов'язані зі з'ясуванням сутності антикризового управління, зумовлені значною мірою складністю і неоднозначністю цього поняття, наявністю та взаємопов'язаністю багатьох видів кризових явищ, їх фаз, можливістю розглядати його з позиції системи управління, процесу протистояння кризовим явищам, комплексу управлінських заходів та системи відносин в рамках управління підприємством.



Особливість антикризового управління виявляється в об'єднанні в систему діагностики, попередження, подолання кризи, стратегії реструктуризації і застосування нестандартних методів в управлінні персоналом.

З цих позицій антикризове управління представляється як конструктивна реакція на виявлені в результаті діагностики зміни, що загрожують банкрутством або порушенням нормального функціонування.

На наш погляд, комплексно визначити сутнісні риси антикризового управління можливо шляхом аналізу його ключових функцій. Так, антикризове управління, виконує п'ять основних функцій: установлення цілей; планування; організацію; мотивацію та контроль за виконанням цілей. Прийняття рішення і комунікації є сполучними ланками між зазначеними функціями.

У результаті аналізу наукової літератури ми дійшли висновку, що специфічні функції антикризового управління є деталізацією основних функцій, враховуючи специфічність його сутнісних ознак та форм прояву (рис. 1) [8].

Варто зазначити, що антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації, новими управлінськими проблемами, асиметрією інформації, способами руху ресурсів, можливостями до ступеню керованості процесів.

Враховуючи вище зазначені відмінності, можна стверджувати, що антикризове управління нерозривно пов'язане з традиційним управлінням на підприємстві, оскільки враховує всі його принципи, функції, цілі та завдання.

Таким чином в основі антикризового управління лежить: аналіз стану макро- і мікросередовища і вибір місії підприємства; пізнання економічного механізму виникнення кризових ситуацій і моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовищ фірми з метою раннього виявлення "сигналів" про загрозу наближення кризи; стратегічний контролінг діяльності підприємства і розробки стратегії запобігання її неплатоспроможності; оперативна оцінка і аналіз фінансового стану фірми, виявлення можливості настання банкрутства; розробка політики поведінки в умовах кризи, що наступила, і виходу з неї фірми; постійне урахування ризику підприємницької діяльності і розробку заходів для його зниження.

Отже, антикризове управління – це постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та

часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта.

Для розуміння антикризового управління зобразимо сутнісне бачення антикризового управління (рис. 2), яке повинно об'єднати і розкрити сутність усіх основних складових антикризового управління: предмета, об'єкта, головної мети, групи основних цілей, принципів, функцій, методів і визначити систему антикризового управління.



**Рис. 1. Специфічні функції антикризового управління**

*Джерело: уточнено авторами на основі [1; 9; 10]*

Виділяють три основні види механізму антикризового управління (рис. 3). Комплексне застосування механізму антикризового управління забезпечує конструктивну реакцію на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства.

Механізм антикризового управління є засобом впливу на послідовність і взаємообумовленість економічних процесів, що забезпечують конструктивну реакцію на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства.



**Рис. 2. Сутнісне бачення (елементи) антикризового управління на підприємстві**

*Джерело: складено авторами на основі: [1; 11]*

Формування таких видів механізму ґрунтується на необхідності посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля й більш ефективно використовувати потенціал підприємства, а також на диверсифікації управління; юридичній та соціальній відповідальності вищого менеджменту підприємства перед працівниками, споживачами, суспільством.

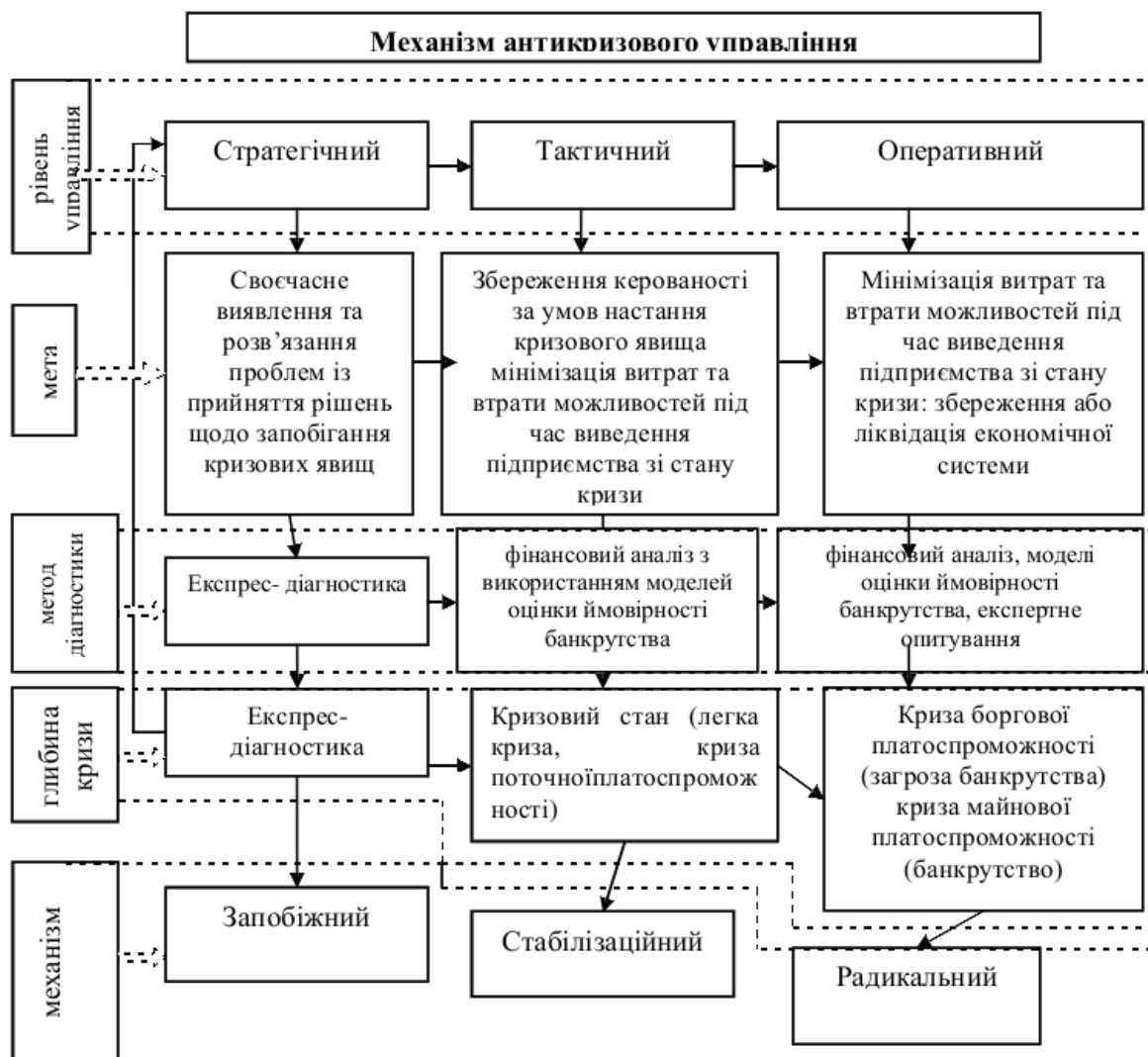
Результативне антикризове управління передбачає [13]:

- забезпечення запланованих значень ключових для підприємств показників ефективності внутрішніх (виробничо-технологічних, організаційних, маркетингових і фінансових) процесів, безперервне їх удосконалення, позитивний вплив на їх фінансові результати;

- забезпечення виконання діяльності краще, швидше, дешевше, ефективніше за умов безперервного підтримання виробничо-технологічної, маркетингової, організаційної та фінансової стійкості;

- задоволення потреб споживачів у продукції у ефективний і продуктивний спосіб, при оптимальному рівні витрат, де основною метою підприємства, що потрапило у кризовий стан, є створення вищої, ніж у конкурентів, цінності продукції для клієнта;

– врахування вимог врівноваженого розвитку підприємств, при цьому ключовий елемент стратегії відповідального бізнесу можуть становити логістичні процеси.



**Рис. 3. Структурно логічна схема вибору механізму антикризового управління**

*Джерело: складено авторами на основі: [12; 1]*

## **Розділ 2. Вплив війни на бізнес України та управління підприємством в цих умовах**

Вітчизняний бізнес з початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України зазнав значних збитків і руйнувань. За даними опитування, проведеного Міністерством цифрової трансформації України, з початку війни досі 47% підприємств зупинені або майже

зупинені, а загальні прямі втрати малого та середнього бізнесу оцінюються в 85 млрд. дол. США [14].

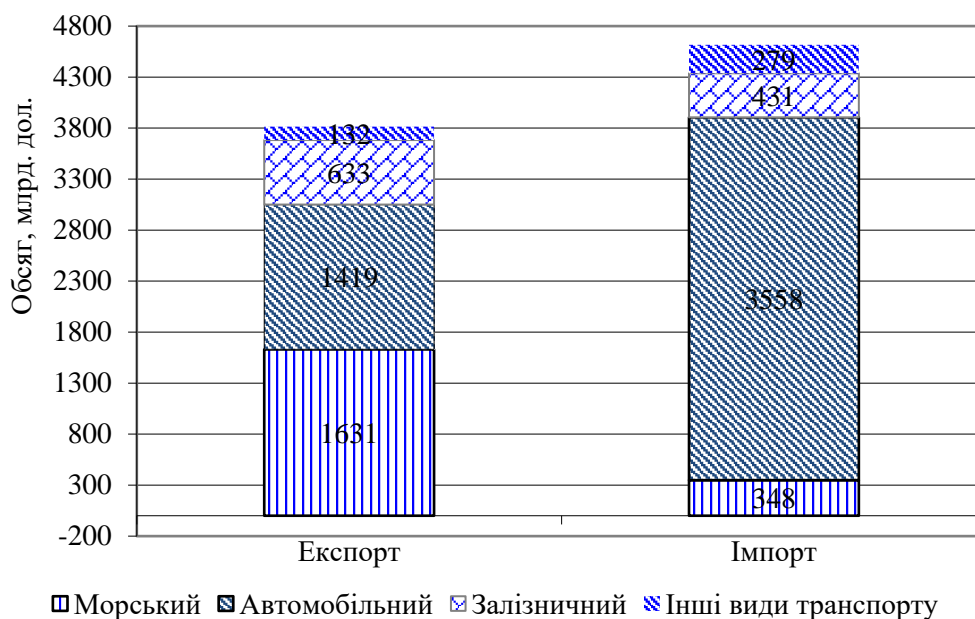
Сума загальних прямих збитків України від війни станом на початок жовтня 2022 року склала 129,7 млрд дол. Прямі та непрямі втрати інфраструктури від ракетних обстрілів у жовтні становили більше 50 млрд. дол. Ускладнюють роботу підприємств постійні проблеми з енергопостачанням. Промисловість понесла більше 40 млрд. дол. втрат, а втрати сектору роздрібної торгівлі становлять 26,8 млрд. дол. Індекс очікувань ділової активності знизився до 44,9 пунктів (зі 100), порівняно з 46,1 у вересні [15]. Для покриття цих витрат у жовтні Україна отримала 1,3 млрд доларів кредитного фінансування МВФ та кредит на 500 млн доларів від Світового банку. Основними іноземними донорами фінансової допомоги Україні залишаються США та країни ЄС.

За даними Міністерства економіки, через обстріли енергетичної інфраструктури, у жовтні реальний ВВП України скоротився на 39%, порівняно з 35% у серпні та вересні. Водночас у міністерстві відзначили непогані адаптаційні здібності та гнучкість української економіки. Останнім часом зросли обсяги торгівлі генераторами, зарядними пристроями та сонячними батареями.

Проте поряд з цим функціонування бізнесу є досить складним. Незважаючи на те, що обсяги експорту у порівнянні з початком війни значно зросли (3,9 млрд. дол.), через зниження фінансової іноземної допомоги, платіжний баланс України став знову від'ємним (-0,75 млрд. дол. станом на вересень). Також спостерігається зростання темпів інфляції та курсу іноземних валют.

Відповідно до даних Міністерства економіки України обсяги експорту та імпорту України поступово зростають у порівнянні з різким їх зниженням на початку війни, проте логістика ускладнилася. Обсяги експорту та імпорту Україною різними видами транспорту у жовтні цього року відображено на рис. 4.

Імпорт товарів в Україну з початком активних воєнних дій ще більше, ніж експорт, залежить від стабільної роботи автомобільного транспорту. Так, у жовтні цього року вантажівками було завезено в країну 59% всього обсягу вантажних перевезень на суму 3,6 млрд дол. США. На другому місці – залізниця з 21% перевезень на суму 431 млн дол. США. Серед основних ризиків у логістиці українського експорту та імпорту під час війни є скорочення перевезень повітряним та водним транспортом, а також труднощі перевезення пов'язані із значною руйнацією транспортної інфраструктури країни. У табл. 4 наведено фактори впливу апарату управління підприємством з метою покращення ситуації з логістикою та бізнесом.



**Рис. 4. Обсяги експорту та імпорту Україною у жовтні 2022 року**  
*Джерело: побудовано авторами на основі [15]*

Таблиця 4

**Фактори управління підприємством з метою збереження та розвитку бізнесу в умовах війни**

Фактори	Рекомендації
Гнучкість	Для подолання ризиків спричинених війною управління підприємством має реагувати швидко для корегування роботи підприємства та виправлення проблем, які виникають під час ведення бізнесу.
Мультиmodalність перевезень	Логістична схема транспортування товарів повинна бути побудована таким чином, щоб була можливість швидко змінювати вид транспорту.
Відмова від непрофільних видів діяльності	Через брак обігових коштів у підприємства можуть виникнути труднощі з утриманням окремого відділу логістики і в такому разі апарату управління доцільніше буде прийняти рішення щодо залучення послуг транспортних компаній.
Поглиблення співпраці із сусідніми країнами	В умовах війни найдоцільніше співпрацювати з країнами-сусідами на Заході України (Польща, Угорщина, Румунія, Словаччина), де не ведуться активні бойові дії.
Відповідність європейським стандартам	Якщо підприємство хоче не втратити свою конкурентоспроможність, то якість продукції повинна відповідати європейським стандартам.
Цифровізація	Робота працівників та ведення документації повинно максимально бути переведено в он-лайн режим, якщо це дозволяє специфіка діяльності підприємства.

*Джерело: побудовано авторами на основі [15]*

На початку повномасштабної війни для України було спрощено імпорт та зменшено податкове навантаження на бізнес. Перший пакет змін до Податкового та Митного кодексів, а також 13 супутніх законів набрав чинності 17.03.2022 року. Ключовим моментом стало розширення права на спрощену систему оподаткування (ССО) для середнього та більшості великого бізнесу [16; 17]:

- ліміт річного обороту для 3-ї групи збільшено з 7,5 до 10 млрд. грн.;
- знижено ставку єдиного податку з 5% до 2%;
- знято обмеження на види господарської діяльності (крім грального бізнесу та виробництва продукції, що підлягає акцизу).

На початок вересня цього року загалом 279 594 суб'єкти господарювання подали заяви на зменшення ставки єдиного податку [18]. Проте, зниження податкового навантаження було нерівномірним та несправедливим – майже 96% суб'єктів підприємництва, що перейшли на сплату 2% єдиного податку, працювали на "довоєнній" спрощеній системі.

Якщо аналізувати імпорт, то урядом знижено вимоги до маркування упаковок харчових продуктів.

Звільнення імпорту від оподаткування мало на меті уникнути дефіциту на внутрішньому ринку на початку війни. Однак це сприяло послабленню конкурентоспроможності українських компаній.

Наслідком впливу війни на зовнішньо-торгівельний бізнес України стало:

- зростання черг на західних кордонах України;
- неможливість здійснювати експорт морем;
- зростання митних формальностей та рівня корупції на митницях;
- падіння попиту на продукції/послуги підприємств;
- неможливість задовільнити попит на зовнішніх ринках.

Війна також вплинула і на трудові відносини роботодавця та працівника, оскільки гнучкість звільнення та найму на робоче місце значно зросла. У складних умовах воєнного стану працівник може написати заяву на звільнення без попередження керівництва попередньо, що значно ускладнює управління підприємством і змушує керівництво швидко реагувати на зміну кадрів.

На нашу думку, антикризове управління підприємством після завершення воєнного стану має переглянути правила діловодства та архівування з метою їх спрощення та подальшої цифровізації.

З огляду на описаний вплив війни на бізнес, антикризове управління підприємством повинно бути спрямоване на збереження своєї присутності на ринку. Поступове відновлення роботи підприємств та їхньої активізації на ринку дають підстави шукати нові механізми та підходи в антикризовому управлінні.

Бізнес України в умовах війни перелаштовується, але, щоб встояти й знову почати йому розвиватися, потрібно ефективно керувати бізнес-процесами, оперативно реагувати на виклики й обставини сьогодення. Тому нині так важливо керівникам і топ менеджменту підприємств володіти сучасними інструментами антикризового менеджменту, що дозволять забезпечити розвиток бізнесу, навіть коли в країні війна.

Щодо інструментів антикризового менеджменту, то доцільним є підхід застосування інструментів у відповідності до базових функцій [19]:

- коригування діяльності аналітичних служб у сторону більш інтенсивного прогнозування розвитку ситуації на внутрішньому ринку та планування показників фінансово-економічного стану з урахуванням ризиків і загроз, різних сценаріїв розвитку ситуації (функція аналізу);

- планування альтернатив збереження та диверсифікації бізнесу і активів в умовах війни;

- зміни в організаційній структурі управління з визначенням фахівців, відповідальних за формування та контроль реалізації соціально відповідальної поведінки підприємства в умовах війни (функція організації);

- розробка системи стимулів матеріального та нематеріального характеру за раціоналізаторські пропозиції в частині ефективізації та економічної безпеки бізнесу, а також реалізацію соціально відповідальної поведінки, зокрема відносно ВПО, соціально вразливих категорій громадян (функція мотивації);

- посилення контролю за бізнес-процесами, функціонуванням системи постачання, логістики, збуту продукції (послуг), функціонуванням бізнес-інфраструктури, розвитком ринку і споживчого попиту (функція контролю).

Що стосується функції аналізу. Діяльність у будь-якій сфері має бути належно спланованою, а перед тим – проведено ретельний повноцінний аналіз ситуації. Цьому сприятиме певна зміна акцентів у діяльності аналітичних служб підприємств, зокрема щодо прогнозування тенденцій розвитку ситуації на ринках у відповідності до перебігу війни та її наслідків, а також відстеження впливу відповідних змін на параметри фінансово-економічного стану й ефективності бізнесу.

Наступний крок – це планування бізнесу. У складних умовах воєнного стану слід розділити усю систему планування діяльності та розвитку підприємств на три окремі сфери: щодо збереження стабільності існуючих бізнес-процесів; в частині пошуку нових перспективних ринкових ніш (бізнесів); соціальної відповідальності.

Необхідно також підкоригувати організаційну структуру управління бізнесом таким чином, аби ввести в штат (перепрофілювати чинний підрозділ або окремого працівника) структуру, яка би відповідала



за політику підприємства в сфері соціальної відповідальності. Для повноцінної діяльності в сфері безпеки і соціального розвитку доцільними стануть програми мотивації персоналу, а забезпечення її ефективності – засоби контролю функціонування бізнесу в умовах політико-економічної нестабільності критично високого рівня.

Реалії теперішньої ситуації в Україні вимагають від керівництва організацій та підприємств в обмежені терміни випробувати нові підходи антикризового управління та організації дистанційної форми роботи.

З початком пандемії коронавірусу COVID-19, а потім – війни необхідним засобом продовження ведення бізнесу та налагодження ділових комунікацій стало використання інструментів для дистанційної роботи (Zoom, Microsoft Teams, Cisco Webex Meeting, Google Meet тощо), засобів спільної роботи з документами (Microsoft 365, Google Docs, тощо) та спеціалізованого програмного забезпечення для управління бізнес-процесами (CRM, Бітрікс). Їх використання дало можливість значно ефективніше налагодити процес комунікації між членами організації, керівництвом та діловими партнерами, а також значно полегшити та пришвидшити виконання багатьох робочих завдань.

В умовах воєнного часу доцільно застосовувати нові та нетрадиційні для вітчизняних підприємств підходи, зокрема: аутсорсинг, організація цифрових робочих місць, відео-конференцій та різних онлайн-платформ, фрілансинг.

Рівень ефективності антикризового управління підприємством напряму залежить від злагодженої роботи топменеджменту. Його завданням є координація діяльності усіх працівників підприємства, які перебувають на нижчих щаблях управлінської ієрархії.

Підприємство під час війни (та і будь-якої кризи) повинно мати покроковий план дій виходу з цієї кризи на щонайменше місяць. Хоча кожне підприємство потребує індивідуального підходу, алгоритм побудови стратегій для різних бізнесів є схожим. Над цим має працювати власник і топменеджмент організації, тобто люди, від яких залежить прийняття стратегічних рішень.

Щоб вижити підприємствам у складних умовах воєнного часу ключовим завданням антикризового управління має бути спрямування діяльності організації для забезпечення трьох моментів: зберегти якомога більше наявних клієнтів; знайти нових клієнтів; запустити нові продукти.

### **Висновки**

Отже, успішна діяльність підприємств в умовах воєнного стану є неможливою без дієвих механізмів антикризового менеджменту

організацій і повинна передбачати постійне вдосконалення кадрового, виробничого та економічного аспектів діяльності організації.

В теперішніх умовах війни надзвичайно важливим і дієвим чинником забезпечення розвитку підприємства є оперативна зміна й корегування підходів до управління підприємством з метою збереження його кадрового потенціалу у цих складних та непередбачуваних умовах ведення бізнесу.

Для того, щоб вплив війни на діяльність підприємства був менш відчутним на нашу думку антикризове управління підприємством повинно бути спрямоване на розвиток:

- креативу – війна вимагає від менеджменту вищого рівня необхідності прийняття нестандартних рішень, тому менеджмент організації може використовувати різні шляхи її подолання та впроваджувати нові інструменти;

- конкурентних переваг, які є у кожного підприємства і ведення бізнесу в умовах війни вимагає акцентувати увагу підприємства саме на своїх конкурентних перевагах;

- команди організації, яка повинна мати свій власний антикризовий спецрозділ під час війни, який шукатиме інноваційні шляхи вирішення проблем;

- якісних та інтенсивних комунікацій в організації.

Антикризове управління в умовах війни повинно починатися в першу чергу з аналізу поточної ситуації для розуміння того, де знаходиться підприємство та куди повинно рухатися далі. При цьому дуже важливо продовжувати досліджувати ринок, зміни, що сталися на ньому, нові потреби та тенденції. Таким чином підприємство зможе сконцентрувати свою увагу на власному продукті чи послугі, які випускає та реалізує. Адже з початком війни змінюється актуальність продукції та послуг, що може означати потребу в змінах.

Потрібно розуміти, що війна та труднощі для підприємства, які нею спричинені – це завжди можливість для росту та розвитку. Це момент, коли керівництво організації можете чітко та глибинно дослідити власне підприємство, удосконалити менеджмент організації, а ще віднайти унікальні напрямки росту та розвитку підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Погребняк А.Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування: дис. ... к-та екон. наук : 08.00.04. НТУ України "Київський політехнічний інститут". Київ, 2016. 234 с.

2. Федулова Л.І., Фомова О.А. Проблеми формування інноваційних стратегій корпоративних підприємств (за результатами опитування керівників корпоративних підприємств Хмельницької області). *Український соціум*. 2009. № 1 (28). URL: [http://www.ief.org.ua/new\\_1.htm](http://www.ief.org.ua/new_1.htm).

3. Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. Антикризове управління підприємством. Київ : КНЕУ. 2007. 680 с.
4. Прохорова Ю.В. Анализ современных методов и моделей диагностики кризисных состояний предприятий машиностроения. *Бизнес-Информ*. 2008. № 2. С. 52–57.
5. Сошникова Л.А., Тамашевич В.Н., Уебе Г., Шефер М. Многомерный статистический анализ в экономике. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 598 с.
6. Продиус І.П., Доба Н.М. Санаційний аудит та банкрутство підприємств. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2000\\_3/7\\_17.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2000_3/7_17.htm).
7. Воробйов Ю.М. Теоретичні основи фінансового капіталу підприємств. *Фінанси України*. 2001. № 7.С. 62.
8. Погребняк А.Ю. Проблеми та напрями застосування сучасної концепції кризи в діяльності підприємств. *Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління* : Матеріали XI Міжнародної наук.-практ. конф., м. Київ, 3–6 квітня 2012 р. Київ: НТУУ «КПІ». 2012. С. 71.
9. Байцим В.М. Напрями зниження рівня збитковості українських підприємств. *Вісник національної академії державного управління при Президенті України*. 2004. № 4. С. 144–150.
10. Булович Т.В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства. *Сталий розвиток України*. 2010. № 2. С. 64–68.
11. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / под ред. Г.П. Иванова. Москва : Закон и право: ЮНИТИ. 2005. 320 с.
12. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. Київ : Каравела, 2005. 496 с.
13. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
14. Результати опитування Міністерства цифрової трансформації. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/93-malogo-ta-serednogo-biznesu-ukraini-dopomagae-derzhavi-peremogti-u-viyni>.
15. Економіка України під час війни: листопад 2022. Дослідження Центру економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-war-times-november>.
16. Стійкість України: уроки 2022. Дослідження Центру економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/resilience-of-ukraine-lessons-2022>.
17. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-IX#Text>.
18. Як спростити життя бізнесу під час війни і після? Огляд податкових та регуляторних змін воєнного часу. Дослідження Центру економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/deregulation-for-business-during-the-war-review>.
19. I. Biletska, M. Romanchukévych. Socially responsible behavior of business entities in the unoccupied territories of Ukraine under war Conditions: aspects of marketing and management. *Scientific journal “Modeling the development of the economic systems”*. № 2 (2022). URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/59/48>.

### References:

1. Poghrebnyak A.Ju. (2016) Mekhanizm antykryzovogho upravlinnja na pidpryjemstvakh mashynobuduvann [Mechanism of anti-crisis management at machine-building enterprises] Ph.D. thesis, UT University “Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv.

2. Fedulova L. I. (2009) Problemy formuvannja innovacijnykh strategij korporatyvnykh pidprijemstv (za rezul'tatamy opytuvannja kerivnykiv korporatyvnykh pidprijemstv Khmel'nyts'koho oblasti) [Problems of forming innovative strategies of corporate enterprises (according to the results of a survey of managers of corporate enterprises in the Khmelnytskyi region)]. *Ukrainian society*, no. 1 (28). Available at: <http://www.ief.org.ua/new1.htm>.

3. Baghac'kyj V.M. (2007) Antykryzove upravlinnja pidprijemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: KNEU.

4. Prokhorova Yu.V. (2008) Analiz sovremennykh metodov y modeley dyahnostyky kryzysnykh sostoyanyu predprijaty mashynostroenyua [Analysis of modern methods and models for diagnosing crisis states of engineering enterprises]. *Business Inform*, no. 2, pp. 52–57.

5. Soshnykova L.A., Tamashevych V.N., Uebe H., Shefer M. (1999) Mnohomerniy statystycheskyy analiz v ekonomyke [Multivariate statistical analysis in economics]. Moscow.

6. Prodius I.P. Sanatsiyni audyt ta bankrutstvo pidprijemstv [Sanitation audit and bankruptcy of enterprises]. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2000\\_3/7\\_17.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2000_3/7_17.htm).

7. Vorobiov Yu.M. (2001) Teoretychni osnovy finansovoho kapitalu pidprijemstv [Theoretical foundations of financial capital of enterprises]. *Finance of Ukraine*, no. 7, pp. 62.

8. Pohrebniak A.Yu. (2012) Problemy ta napriamy zastosuvannia suchasnoi kontseptsii kryzy v diialnosti pidprijemstv [Problems and directions of application of the modern concept of crisis in the activities of enterprises]. In: Ukrainian National Technical University "KPI", Scientific and technical development: economy, technologies, management: Materials of the 11th International Science-Practice. conf., Kyiv, April 3–6 2012. Kyiv, p. 71.

9. Baitsym V.M. (2004) Napriamy znyzhennia rivnia zbytkovosti ukrainskykh pidprijemstv [Directions for reducing the level of unprofitability of Ukrainian enterprises]. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, no. 4, pp. 144–150.

10. Bulovych T.V. (2010) Sanatsiyni potentsial yak peredumova vyzyvannia pidprijemstva [Rehabilitation potential as a prerequisite for the survival of the enterprise]. *Sustainable development of Ukraine*, no. 2, pp. 64–68.

11. Yvanova H.P. (2005) Antykryzysnoe upravlenye: ot bankrot-stva k fynansovomu ozdorovlenyyu [Anti-crisis management: from bankruptcy to financial recovery]. Law and Law: UNITI. Moscow.

12. Martynenko M.M. (2005) Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]. Karavella, Kyiv, p. 496.

13. Kryvoviaziuk I.V. (2020) Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom [Anti-crisis business management], 3rd ed. Kyiv: Vidavnychiy dim "Condor".

14. Rezultaty opytuvannia Ministerstva tsyfrovoy transformatsii [Results of the survey of the Ministry of Digital Transformation]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/93-malogo-ta-serednogo-biznesu-ukraini-dopomaga-derzhavi-peremogti-u-viyni> (accessed 13 December 2022).

15. Ekonomika Ukrainy pid chas viiny: lystopad 2022. Doslidzhennia Tsen-tru ekonomichnoi stratehii [Ukraine's wartime economy: November 2022. Research by the Center for Economic Strategy]. Available at: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-war-times-november>.

16. Stiikist Ukrainy: uroky 2022. Doslidzhennia Tsentru ekonomichnoi stratehii [Sustainability of Ukraine: Lessons 2022. Research by the Center for Economic Strategy]. Available at: <https://ces.org.ua/resilience-of-ukraine-lessons-2022>.

17. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine [Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-IX#Text>

18. Yak sprostyty zhyttia biznesu pid chas viiny i pislia? Ohliad podatkovykh ta rehuliatornykh zmin voiennoho chasu [How to simplify business life during and after the war? Review of wartime tax and regulatory changes]. Doslidzhennia Tsentru ekonomichnoi stra-tehii. Available at: <https://ces.org.ua/deregulation-for-business-during-the-war-review>.

19. Biletska I. & Romanchukevych M. (2022). Socially responsible behavior of business entities in the unoccupead territories of Ukraine under war Conditions: aspects of marketing and management. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*, no. 2. Available at: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/59/48> (accessed 10 November 2022).