

**Yulia Polusmyak, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship,
Organizational Management and Logistics**

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

Yuriy Myroshnyk, Postgraduate Student

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-650-8-34>

PROBLEMS OF APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN COMPANIES IN CRISIS

ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЯКІ ПЕРЕБУВАЮТЬ У КРИЗИ

На сучасному етапі розвитку, економічні процеси в Україні стикаються з великою кількістю ризиків [2]. Зазначена обставина, перешкоджає будувати топ менеджменту підприємства стратегічні плани на майбутнє в умовах відповідних ризиків невизначеності. Але так чи інакше, будь яке підприємство намагається вибудувати стратегічні цілі на певний період часу (коротко – та середньострокова перспектива) що, як правило обумовлено необхідністю отримання боргового фінансування власної діяльності (позик, кредитів, і т. д) планування у галузі податкового менеджменту (авансування відповідних податків та зборів, а також необхідності розробки системи мотивації персоналу, зокрема і топ менеджменту.

Зазначені стратегії, це по суті управлінські дії, відповідні рішення, які приймаються на підставі всебічно проаналізованої інформації. На підставі вищевикладеного, вбачається, що від «якості» відповідних рішень, напряму залежить рівень ефективності діяльності конкретної організації (суб'єкта господарювання що особливо актуально зокрема для підприємств які перебувають у кризі) [3 с. 374–375].

За даними он-лайн сервісу «Опендатабот» який в свою чергу посилається на дані Верховного Суду: «780 компаній розпочали

процес судового банкрутства у 2025 році. Обіг найбільших компаній-банкрутів коливається від 3,4 до 7,7 млрд грн» [4]. На сучасному етапі, існує доволі велика кількість механізмів відновлення платоспроможності підприємства яке перебуває в кризі, але для початку, необхідно провести діагностику яка б визначила природу виникнення неплатоспроможності, ступінь глибини останньої, і т. д.

Як правило, така діагностика проводиться шляхом комплексного аналізу фінансового стану підприємства на предмет відповідності певним загальноприйнятим показникам, також аналізується стан внутрішнього та зовнішнього середовища та в якому перебуває підприємство. Критерії віднесення підприємства до категорії неплатоспроможних, містяться і в законодавчому акті спеціальної дії – Кодексі України з процедур банкрутства, в якому зазначено за яких обставин керівник підприємства зобов'язаний подати до суду заяву про порушення справи щодо банкрутства юридичної особи [1].

Ініціювання процедури банкрутства, та запровадження процедури розпорядження майном, дозволяє компанії що перебуває у кризі, отримати тимчасовий мораторій на задоволення вимог кредиторів [1], але в той же час запровадження відповідної процедури накладає на компанію і певні обмеження, а саме: необхідність узгодження окремих дій із розпорядником майна боржника, та який призначається судом. Розпорядник майна в процедурі розпорядження майном, не має права втручатися в оперативну – господарську діяльність підприємства що перебуває в кризі [1], але на підставі проведеного аналізу фінансово – господарської діяльності, може рекомендувати такому підприємству систему антикризових заходів, що є досить логічним кроком, в т.ч. і щодо вдосконалення систем мотивації персоналу, зокрема і топ менеджменту такого підприємства.

Таким чином, підприємство що перебуває у кризі та звертається за захистом в порядку ініціювання відповідних судових процедур, з одного боку отримує підтримку від антикризового менеджера, з іншого – у такого підприємства виникає необхідність узгоджувати певні дії з розпорядником майна, та які впливають на майновий стан такого підприємства [1]. До таких дій відноситься відповідно і конструкція фонду оплати праці, складовою якого є певна модель мотивації персоналу та яка запроваджена на підприємстві.

Саме в зазначеній площині і необхідне «якісне» або «якісні» управлінські рішення які в свою чергу в цілому, сприяли б виведенню відповідного підприємства із кризи, та відновленню платоспроможності останнього.

На нашу думку, система мотивації персоналу взагалі, та топ менеджменту зокрема, відноситься до категорії стратегічного менеджменту, що є очевидним. З одного боку, в умовах кризового підприємства, та яке перебуває в особливому статусі в порядку реалізації відповідної судової процедури, така складова як «якість управлінського рішення» є особливо актуальною, з іншого боку, порядок прийняття та узгодження останнього, стикається з певними обмеженнями які носять не завжди об'єктивний характер, та направлені на оптимізацію операційних витрат такого підприємства що обумовлює прискорення плинності персоналу, а від так і негативно впливає на операційні процеси та на «якість» певних управлінських рішень, які в свою чергу можуть мати як оперативний так і стратегічний характер.

На підставі вищевикладеного, можна дійти обґрунтованого узагальнюючого висновку, що застосування елементів стратегічного менеджменту в умовах підприємства що перебуває в кризі, носить достатньо специфічний характер. Специфічність застосування відповідних елементів, обумовлена наявністю кризових явищ на конкретному підприємстві. До елементів стратегічного менеджменту, зокрема відноситься така фундаментальна категорія як «якість управлінського рішення» та яка на етапі реалізації стикається з певною проблематикою (суперечностями) яка потребує детального та всебічного аналізу, що і обумовлює доцільність подальших досліджень за відповідним напрямком стратегічного менеджменту.

Література:

1. Кодекс України з процедур банкрутства. Закон України № 2597-VIII від 18.10.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 03.02.2026).

2. Мирошник Ю. В. Механізми вдосконалення моделей стимулювання топ менеджера в процесі санації підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-101> (дата звернення: 03.02.2026).

3. Мирошник Ю.В. Концептуальні засади мотиваційної моделі топ менеджера – як категорія стратегічного менеджменту в умовах підприємства що перебуває в кризі. LVI-ий том міжнародної колективної

монографії міждисциплінарного напрямку “MODERNÍ ASPEKTY VĚDY”. С. 366-с.376. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-56.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).

4. Он-лайн сервіс «Опендатабот». «780 компаній стали банкрутами у 2025 році». URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-bankrupts-2025> (дата звернення: 03.02.2026).