

УДК 658:65.012.8:339
DOI: 10.60022/2(4)-11S

Штангрет Андрій Михайлович

доктор економічних наук, професор
професор кафедри менеджменту та маркетингу у видавничій справі
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Shtangret Andriy

Doctor of Economics, Professor
Professor of the Department of Management and Marketing in Publishing and Printing
Lviv Polytechnic National University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-5179-4996

Четербух Остап Юрійович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Cheterbukh Ostap

higher education applicant at the second (Master's) level
Lviv Polytechnic National University, Ukraine
ORCID: 0009-0002-5884-2035

БАЗОВІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДОМІНУВАННЯ ЗАГРОЗИ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

Анотація. Поточні умови ведення бізнесу складно вважати прийнятними. Скоріше йдеться про критично високу динамічність змін основних параметрів середовища функціонування. Прогнозування не лише обмежено в часових горизонтах, але зводиться до розроблення бажаного та неприйняттого сценарію розвитку подій. Останній з яких є підставою для посилення гнучкості усіх аспектів підприємницької діяльності. Процеси забезпечення безпеки підприємства мають найвищу пріоритетність, оскільки їх результативне протікання забезпечує збереження цілісності такої системи. Відтак на зміну раніше домінуючій парадигмі формування системи економічної безпеки, яка б забезпечувала незмінне підтримання стабільності системи, приходить розуміння необхідності гнучкого реагування, в тому числі послуговуючись інструментарієм антикризового управління. Узагальнення й систематизація дозволили виділити ряд ключових підходів у сприйнятті змісту поняття «антикризове управління» з наступним обґрунтуванням суті такого стосовно процесів забезпечення економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, антикризове управління, загроза, військові дії, криза.

BASIC PRINCIPLES OF IMPLEMENTING ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DOMINATION OF THE THREAT OF MILITARY ACTIONS

Abstract. The current business conditions are difficult to consider acceptable. Rather, it is about the critically high dynamics of changes in the main parameters of the operating environment. Forecasting is not only limited in time horizons, but is reduced to developing a desired and unacceptable scenario of events. The latter of which is the basis for increasing the flexibility of all aspects of business activity. The processes of ensuring the security of the enterprise have the highest priority, since their effective conduct ensures the preservation of the integrity of such a system. Therefore, the previously dominant paradigm of forming a system of economic security, which would ensure the constant maintenance of the stability of the system, is replaced by an understanding of the need for flexible response, including using the tools of anti-crisis management.

The study is aimed at deepening the understanding of crisis management with further substantiation of the feasibility of its application in the processes of ensuring the economic security of the enterprise due to the maximum instability of operating conditions, which is caused at the current stage by military actions in the

country.

To form the basic principles of implementing anti-crisis management of the economic security of an enterprise, the following methods were used: induction and deduction, comparison and systematization – when studying the essential characteristics of the terms «crisis» and «anti-crisis management»; synthesis and analysis – to form the separation and critical characteristics of existing approaches in the perception of anti-crisis management; morphological analysis – to clarify the content, principles and target orientation of anti-crisis management of the economic security of an enterprise; graphic – for a visual presentation of theoretical and methodological material; abstract-logical – for theoretical generalizations and conclusions of the study.

Generalization and systematization allowed us to identify a number of key approaches in the perception of the content of the concept of «anti-crisis management». It was established that the basis of the identified approaches is dominated by the orientation towards: the application of measures to eliminate the consequences, stabilize the situation and prevent the emergence of a crisis in the future; the implementation of preventive measures with subsequent adaptation to new operating conditions; the implementation of emergency measures to preserve the integrity of the enterprise as a system; the constant use of anti-crisis measures.

The feasibility of perceiving anti-crisis management of the economic security of an enterprise as a system of measures applied under conditions of increased fluctuations, when a return to the previous equilibrium state is unlikely, and significant shifts in the external operating environment in order to stabilize the situation with subsequent adjustment of security activities in accordance with the new operating conditions of the enterprise is substantiated.

Keywords: *economic security of the enterprise, crisis management, threat, military actions, crisis.*

Постановка проблеми. У відносно короткий проміжок часу, під тиском трансформаційних процесів на макрорівні, представники бізнесу в Україні усвідомили важливість забезпечення безпеки власними зусиллями. Тобто, держава залишається гарантом в частині функціональності зовнішніх суб'єктів безпеки, зокрема правоохоронних органів, але обмежена в діях через свободу підприємницької діяльності. Відтак фактично обов'язковим стало створення відмінного варіанту системи економічної безпеки в умовах кожного підприємства. Варіативність проявилася від додаткових функціональних обов'язків одного з заступників директора і до багаточисельної служби безпеки, яка спроможна виконувати завдання щодо конкурентної розвідки та контррозвідки. Спільним було одне – статичність за аналогією із прописаними обов'язками певного лінійного менеджера чи організацією роботи підрозділу. Пандемія та новий виток військової агресії вказали на хибність такого підходу. Забезпечення економічної безпеки повинно бути гнучким та випереджати усі зміни, що будуть мати місце в умовах підприємства та в середовищі його діяльності. Відтак в чергове актуалізується необхідність формування базових засад здійснення антикризового управління стосовно процесів, що пов'язані із забезпеченням економічної безпеки кожного українського підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На проблематиці забезпечення економічної безпеки на різних рівнях, в тому числі і підприємства, свою увагу концентрували Т. Васильців [1], В. Гаркуша [2], Н. Єршова [2], Д. Ковальов [3], Т. Сухорукова [3], Д. Шевченко [4], І. Штулер [4] та інші. Необхідність застосування антикризового управління обґрунтована у публікаціях таких дослідників як І. Бланк [9], К. Докуніна [8], С. Іванюта [5], Л. Лігоненко [10], Л. Назарова [11], А. Чернявський [6], L. Green Greener [7] та інших. Питання реалізації антикризового управління в сфері забезпечення економічної безпеки на мікрорівні перебуває на етапі усвідомлення, тобто необхідності переходу від чітко регламентованого застосування типової технології стабілізаційних заходів при виявленні ознак суттєвого відхилення основних показників діяльності підприємства на користь застосування широкого переліку інструментів з метою адаптації до видозмінених умов функціонування.

Метою статті є поглиблення розуміння антикризового управління з подальшим обґрунтуванням доцільності його застосування щодо процесів забезпечення економічної безпеки підприємства через максимальну нестабільність умов функціонування, що спричинено на поточному етапі військовими діями на території країни.

Виклад основного матеріалу. Проблема забезпечення економічної безпеки стоїть надзвичайно гостро перед кожним українським підприємством, але питанню управління цим процесом не приділяється належна увага. Тобто, сьогодні домінує позиція, що необхідно створити систему економічної безпеки підприємства і її наявність забезпечить необхідний рівень захисту від усіх існуючих загроз [1, с. 15–21; 2; 3, с. 29]. Хибність цього підходу можна довести виходячи з кількох

моментів: по-перше, діяльність кожного підприємства відбувається динамічно як і непостійним є середовища його функціонування, відтак система безпеки не може бути сталою, навпаки максимально гнучкою; по-друге, в умовах повсякчасних ресурсних обмежень провадження безпекової діяльності лише за рахунок співробітників служби безпеки не дає очікуваного результату, важливим є залучення усіх працівників з різним рівнем інтенсивності до виконання вузько орієнтованих завдань; по-третє, здійснення безпекових заходів потребує планування, координування та контролю, що можливе через виокремлення суб'єктів й об'єктів управління.

В цілому усі перелічені моменти доводять важливість зосередження уваги на питаннях управління економічною безпекою підприємства, що нами буде виконано шляхом створення необхідного теоретичного підґрунтя. Зважаючи, що поточні умови для ведення бізнесу в Україні складно охарактеризувати як «сприятливі», формування такого підґрунтя передбачатиме обґрунтування доцільності застосування антикризового управління як такого, що спроможне підтримувати дієздатність підприємства за критично високої невизначеності й швидкості зміни безпекової ситуації.

Існуючі напрацювання передбачають розгляд системи управління економічною безпекою підприємства як поєднаних двох підсистем, тобто керуючої та керованої. Зв'язок виконується за рахунок управлінських рішень та інформації щодо їх виконання. В публікації І. Штулер визначені базові засади доповнено переліком складових керуючої підсистеми, до яких віднесено «...ціль, завдання та процес управління» [4, с. 69]. Загалом явно прослідковується намагання забезпечити розвиток безпекознавства на мікрорівні за рахунок використання кращих практик стосовно управління підприємством загалом. Згідно системного підходу такий крок є абсолютно виправданим, але таким чином можна створити основу із необхідністю подальшого більш суттєвішого врахування особливостей безпекової діяльності. Саме ця обставина підштовхнула нас до розгляду антикризового управління, оскільки воно, як уже зазначалося, в найбільш загальному розумінні придатне в максимально непостійному середовищі діяльності. Інша обставина полягає в розумінні кризи, яка відображає комбінований результат впливу сукупності внутрішніх й зовнішніх загроз, тим самим обумовлюючи необхідність розгляду саме антикризового управління економічною безпекою підприємства. Ми не вважаємо такий вид управління єдиним варіантом, але в поточних умовах його застосування має особливу пріоритетність.

Оскільки в основі терміну «антикризове управління» лежить поняття «криза», то початково цей вид управління розглядався як такий, що активізувався за наявності ознак кризи в діяльності певного підприємства. Відтак першочергово з'ясуємо сутність кризи. Уникаючи звернення до лінгвістичного підґрунтя, констатуємо той факт, що зазначений термін має повсякчасне застосування і в більшості його розуміють як стан на межі існування когось та чогось. Стосовно такої інтерпретації як «криза підприємства» відсутня одностайність. У відповідності до загальнопоширеного сприйняття йдеться про події, що мають, або в перспективі будуть мати негативні наслідки. Саме такої позиції дотримується С. Іванюта, адже йдеться про «...ситуації, позначені високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності» [5, с. 46]. Нам імпонує, що в цьому визначенні згадується небезпека, тобто у парі «безпека–небезпека» криза визначає мінімальне значення безпеки. Це й же момент ще є одним свідченням вірності міркувань щодо доцільності розгляду антикризового управління економічною безпекою через наявність причинно-наслідкових зв'язків.

Досить значна кількість науковців є прихильниками розгляду кризи на мікрорівні як важливого етапу в існуванні кожної системи. Доцільно згадати життєвий цикл підприємства, де саме криза вказує на занепад та припинення існування. А. Чернявський додатково вказує на причини переходу до цього етапу, тобто на «...дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісного нового реагування» [6, с. 39]. Значущим є не лише згадування обставин виникнення кризи, в основі яких лежить вплив внутрішніх й зовнішніх факторів, але й те, що такий стан може бути не кінцевий, а виключно таким, що потребує змін, тобто застосування заходів щодо виявлення причин й пошуку оптимальних варіантів ліквідації наслідків.

П. Грін робить наголос на уточненні обставин, що визначають кризу підприємства, тобто йдеться про «...втрату контролю над ситуацією» [7, с. 44]. Також в інших публікаціях згадується про втрату платоспроможності, зростання збитків, високу плинність кадрів, неспроможність відновити довіру контрагентів тощо. Така деталізація є підставою для розгляду криз підприємства за етапністю розвитку, тобто початковим є кризове явище, що визначає негативні зміни за одним із параметрів фінансово-господарської діяльності підприємства. За умов пасивного ставлення щодо негативних тенденцій відбувається перехід до кризової ситуації, яка уже охоплює більшу частину діяльності суб'єкта господарювання. Кризовий стан вважається третьою стадією розвитку кризи на мікрорівні.

Відтак антикризове управління актуальне в межах кожної стадії, але заходи відмінні як за ресурсним підґрунтям, так й інтенсивністю виконання.

Усі виокремлені підходи об'єднуються негативними наслідками кризи для підприємства. Відтак на початках антикризове управління сприймали за аналогією із лікуванням хворого на пізній стадії захворювання через хірургічне втручання. Тобто йшлося про ліквідацію наслідків, стабілізацію ситуації й попередження виникнення кризи в майбутньому. Таке початкове бачення зазнало критики через низьку результативність, адже значними були як втрати через дестабілізацію функціонування підприємства, так й витрати на ліквідаційні заходи й повернення до нормального режиму роботи. Важливим стало попередження кризи, тобто виконання превентивних захисних заходів, що було виконано у формі поглиблення розуміння антикризового управління із обґрунтуванням функціонально відмінних його видів, чому увагу буде приділено в подальшому.

Нами було узагальнені напрацювання щодо сучасного розуміння антикризового управління, які спираються на початкове бачення, але характеризуються й певним поступом, що робить відомі практики привабливими для більш ширшого застосування. В межах першого підходу, зберігаючи прихильність до превентивних заходів, антикризове управління розглядається ширше, тобто таке, що здатне трансформувати підприємство у відповідності до зміни суттєвості впливу зовнішніх факторів. Так, К. Докуніна доводить, що антикризове управління також повинно забезпечити «...адаптацію ... до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для стабільного функціонування та недопущення банкрутства» [8, с. 114]. Адаптаційне призначення є цікавим поглядом, але, на нашу думку, виникає певна суперечливість: початково антикризове управління, незалежно від превентивності чи реактивності виконання заходів, розглядалося як таке, що повинно максимально швидко стабілізувати ситуацію, коли адаптаційні процедури вимагають тривалого виконання. Тобто, виникає протилежність між короткостроковою цілеспрямованою дією й тривалим процесом, що з різним ступенем вагомості стосується усіх аспектів діяльності підприємства.

Другий підхід дозволяє сприймати антикризове управління як умовний «реанімаційний» інструмент. Такі засади були закладені І. Бланком, який його описував як «...розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану» [9, с. 73]. Зроблений наголос на фінансовий стан обумовлено тим, що саме його рівень визначає функціональність підприємства. Водночас антикризові заходи повинні виконуватися щодо усіх об'єктів, стосовно яких фіксуються негативні тенденції. Інше питання використання виключно у випадках наявності ознак банкрутства. За умов існування практики реалізації антисипативного та адаптаційного управління, вважаємо, що такий варіант є прийнятний. У випадку відсутності внутрішніх нормативних документів й практики застосування згаданих видів управління, які орієнтовані на завчасне розпізнавання та ліквідацію причин негативної зміни показників функціонування, надання пріоритету виключно антикризовому управлінню є обмеженням із наступним нераціональним використанням ресурсів, на чому наголошувалося вище.

Третій підхід характеризується баченням повсякчасного застосування антикризового управління. Таке розуміння однією з перших запропонувала Л. Лігоненко, доводячи, що таке управління являє собою «...постійно організоване..., націлене на оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення його банкрутства» [10, с. 57]. Таке трактування визначається розумінням того, що розроблення, прийняття й виконання кожного рішення повинно здійснюватися виходячи із бачення можливих наслідків і не лише стосовно безпосереднього об'єкта управління, але й опосередкованих. Не може виникати ситуація, коли має місце покращення ситуації щодо одного об'єкта за рахунок погіршення стану іншого. Цілісне бачення усіх процесів, взаємозалежності й прогнозування з розробленням найбільш ймовірних сценаріїв розвитку подій складають основу такого бачення суті антикризового управління, з чим можна погодитися.

Доповненням до актуального на сьогодні розуміння антикризового управління може бути прийнята класифікація, яка здійснюється за двома ознаками. В одному випадку йдеться про вузьку функціональну спрямованість, тобто виділення антикризового управління за підсистемами маркетингу, управління персоналом, інноваційної діяльності, інвестиційної політики тощо. Інший варіант передбачає виконання перекризового, кризового та посткризового управління у відповідності до етапів життєвого циклу кризи. Важливим моментом є те, що сьогодні загалом не розглядається антикризове управління економічною безпекою підприємства, а відтак виконання поставленого завдання є як актуальним, так і таким, що буде виконуватися з мінімальною початковою базою.

Підсумки проведених узагальнень нами демонструються на рис. 1. Авторська позиція відмінна кількома важливими моментами: по-перше, чітко визначено моменти, коли актуальним стає застосування саме антикризового управління, а саме йдеться про критично високу флуктуацію основних показників діяльності підприємства та/або вагомий вплив у зовнішньому середовищі, які безпосередньо чи через певний проміжок часу будуть мати вагомий вплив; по-друге, вказано пріоритети у застосування системи заходів, тобто стабілізацію ситуації із внесенням необхідних змін; по-третє, опосередковано обумовлено зв'язок між кризою та загрозою, коли виникнення й розвиток другої спричиняє послідовну появу ознак кризового явища, з наступним переходом до ситуації та виникненням стану якщо наявна пасивність та/або низька результативність виконання безпекових заходів.

Авторська позиція є підставою для встановлення переліку особливих принципів антикризового управління, до яких доцільно віднести: виконання стабілізуючих заходів в умовах максимального дисбалансу діяльності підприємства; здійснення кардинальних змін в обмеженому проміжку часу; реалізація за внутрішніх мало підконтрольних процесів та суттєвих зрушень у середовищі функціонування.

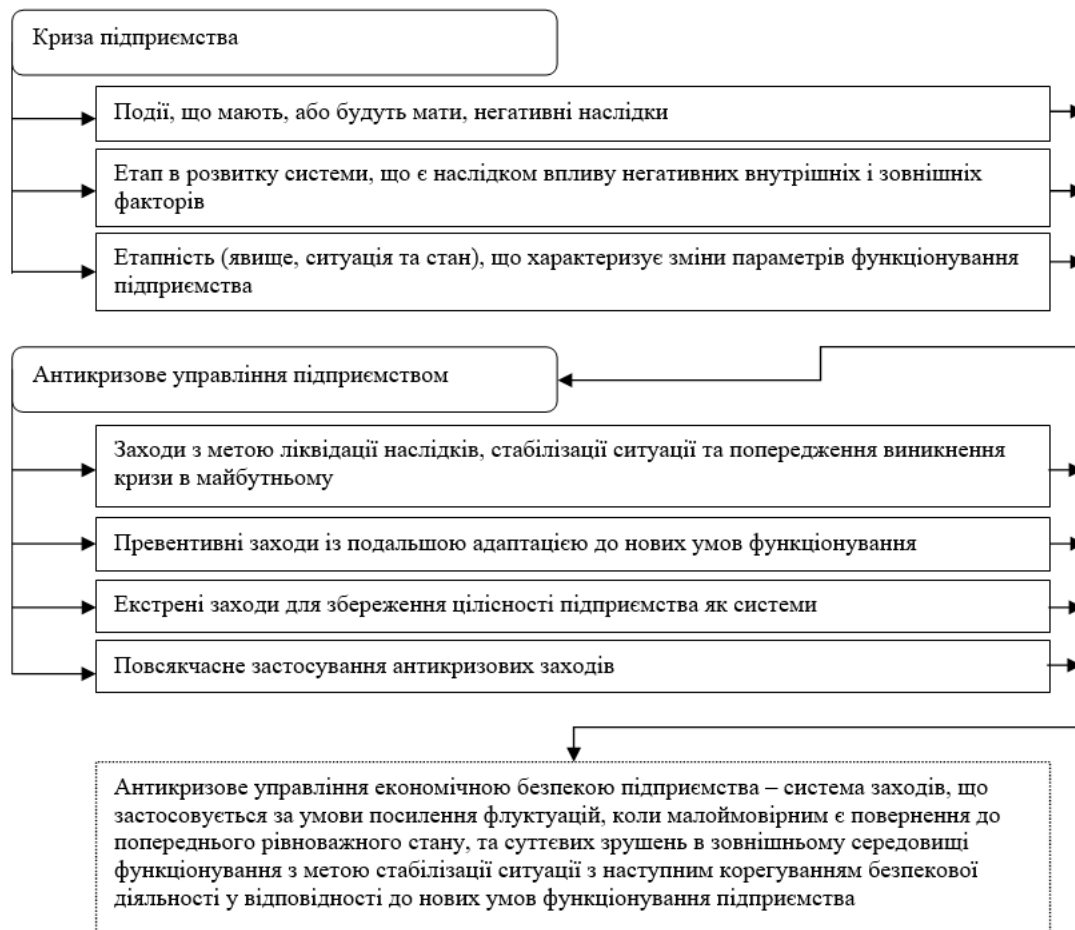


Рис. 1. Базові засади застосування антикризового управління економічною безпекою підприємства

Джерело: сформовано авторами

Антикризове управління економічною безпекою в поточних умовах ведення бізнесу повинно бути спрямовано на виконання таких заходів:

- відстеження змін у вагомості впливу ключових загроз на предмет посилення флуктуації ключових показників діяльності підприємства;
- спостереження за рівнем технологічного поступу в галузі та основних конкурентів для формування бачення можливих змін в розподілі ринку за певним товаром;
- розроблення сценаріїв виконання цифрової трансформації підприємства з виділенням можливих ризиків та супутніх загроз;
- виконання заходів для стабілізації ситуації, зокрема подолання опору працівників та перегляду

стратегічних й тактичних орієнтирів в розвитку.

Висновки. Очікувана післявоєнне відновлення української економіки характеризуватиметься рядом пов'язаних процесів: надходження іноземних інвестицій, відновлення активності міжнародних торговельних компаній, поживлення попиту зі сторони населення, зменшення впливу фактору військових дій, подальші міграційні процеси тощо. Додатково потрібно згадати й пришвидшення цифрової трансформації економіки, драйвером чого може бути наступна інтеграція в ЄС та набутий досвід сучасного військового протистояння із сильнішим супротивником за рахунок більш новіших технологій. Три роки війни загалом змінили протест ведення бойових дій. На зміну масованим танковим атакам прийшло панування безпілотних систем в небі, ціллю яких стає кожен ворожий солдат. Дрон, вартістю до однієї тисячі доларів, здатний вивести з ладу будь-яку броньовану техніку не залежно від пори року та погодних умов. Багато інших фактів засвідчує, що набутий Україною досвід буде використаний як основа для розвитку власного військово-промислового комплексу із подальшим нарощуванням експортом за рахунок новизни продуктів та проходження випробування в реальних умовах війни. Темпи виконання таких змін не будуть поступальними, а максимально швидкими, що й доводить важливість розроблення й застосування технології антикризового управління економічною безпекою для збереження підконтрольності та досягнення поставлених завдань. Питання доцільно цифрової трансформації окремого підприємства практично не стоїть, вона актуалізується щомиті, що і повинно бути покладено в основу наступних наукових розвідок.

Література

1. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 386 с.
2. Гаркуша В. О., Єршова Н. Ю. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34> (дата звернення 28.06.2025)
3. Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека підприємства. *Економіка України*. 1998. №10. С. 48–51.
4. Штулер І. Ю., Шевченко Д. В. Сутність економічної безпеки та її система управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №11(233). С. 59–71.
5. Іванюта С. М. Антикризове управління. Київ : Центр навч. л-ри, 2007. 288 с.
6. Чернявський А. Д. Антикризове управління. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
7. Green Greener L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harward Bussiness Review*, August. 1972. P. 33–46.,
8. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113–116.
9. Бланк І. Фінансовий менеджмент. Київ Єльга; Ніка-Центр, 2004. 656 с.
10. Лігоненко Л.О. Антрикризове управління підприємством: теоретико методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: Ніка Центр, 2000. 390 с.
11. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2013. Вип. 23. С. 281–286.

References

1. Vasylytsiv T. H. (2008) *Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizm zmitsnennia* [Economic security of Ukrainian entrepreneurship: strategy and mechanism for strengthening]. Lviv: Aral. (in Ukrainian)
2. Harkusha V. O., Yershova N. Yu. (2021) Systematyzatsiia naukovykh pohliadiv shchodo sutnosti poniattia «ekonomichna bezpeka pidpriemstva» [Systematization of scientific views on the essence of the concept of “economic security of an enterprise”]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 28. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34> (accessed 28 June 2025).
3. Kovalov D., Sukhorukova T. (1998) *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva* [Economic security of the enterprise]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, no. 10, pp. 48–51.
4. Shtuler I. Yu., Shevchenko D. V. (2020) Sutnist ekonomichnoi bezpeky ta yii systema upravlinnia [The essence of economic security and its management system]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, no. 11(233), pp. 59–71.
5. Ivaniuta S. M. (2007) *Antykryzove upravlinnia* [Crisis management]. Kyiv : Tsentr navch (in

Ukrainian)

6. Cherniavskyi A. D. (2000) *Antykryzhkove upravlinnia* [Crisis management]. Kyiv : MAUP (in Ukrainian)

7. Green Greener L. (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harward Bussiness Review*, August, P. 33–46.

8. Dokunina K. I. (2018) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii [Anti-crisis management of an enterprise: the essence of the concept and functions]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 36 (1), pp. 113–116.

9. Blank I. (2004) *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Kyiv Yelha; Nika-Tsentr (in Ukrainian)

10. Lihonenko L.O. (2000) *Antrykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii* [Anti-crisis management of an enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv: Nyka Tsentr (in Ukrainian)

11. Nazarova L. V. (2013) Neobkhidnist antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [The need for crisis management at the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 23, pp. 281–286.