

УДК 658.15

<https://doi.org/10.30838/EP.200.179-183>**Карачина Н.П.**

доктор економічних наук

Вінницький національний технічний університет

**Karachyna Nataliia**

Dr. of Economic Sc.

Vinnytsia National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-8316-2835>**Сметанюк О.А.**

кандидат економічних наук

Вінницький національний технічний університет

**Smetaniuk Olena**

PhD in Economic Sc.

Vinnytsia National Technical University

<https://orcid.org/0000-0001-5207-6451>**Крепкий П.В.**

Вінницький національний технічний університет

**Krepkiy Pavlo**

Vinnytsia National Technical University

<https://orcid.org/0009-0000-4290-8410>

## КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ТА ЗАХОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У ДОВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

*Розкрито сутність антикризового управління, визначено мету та завдання антикризового управління підприємством у довоєнний та повоєнний періоди. Визначено, що в основі антикризового управління – оперативне та найменш ризиковане прийняття рішень, що сприятиме досягненню необхідного результату з мінімально можливими додатковими зусиллями та мінімальними негативними наслідками.*

*Здійснено розмежування заходів антикризового управління підприємством у довоєнний та повоєнний періоди. Визначено, що у довоєнний період заходами антикризового управління є превентивні заходи, спрямовані на попередження росту кризових ситуацій. Виявлено основні заходи антикризового управління підприємством у повоєнний період: розробка та реалізація планів дислокації; диверсифікація і пошук нових, більш ефективних ринків збуту; співпраця з урядовими органами. Обґрунтовано та розкрито конкурентні стратегії розвитку підприємства в системі антикризового управління.*

**Ключові слова:** управління, антикризове управління, стратегія, конкурентна стратегія, адаптація.

## COMPETITIVE STRATEGIES AND MEASURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE WAR AND POST-WAR PERIODS

*This research reveals the essence of crisis management, defining the purpose and objectives of enterprise crisis management during wartime. This management consists of operational and least risky decision-making that achieves desired results with minimal additional efforts and minimal negative consequences.*

*Crisis management measures differ between the pre-war and post-war periods. Researchers have determined that during the pre-war period, crisis management measures included taking preventive actions to avert the escalation of crises. These measures involved systematically analysing external environmental conditions to track crisis symptoms, ensuring enterprises were prepared to respond to force majeure situations, limiting economic costs during crisis periods, and managing personnel effectively.*

*Post-war enterprises should implement crisis management measures such as developing and executing evacuation plans to ensure the safety of employees and company property. They should diversify and search for new markets to minimise their dependence on markets affected by military-political crises. Businesses should identify potential threats and create risk management strategies to tackle crises effectively. They should ensure sufficient raw materials and energy to maintain production despite supply disruptions. Additionally, they should cooperate with government bodies through*

agreements to secure support in complex geopolitical conditions.

*In crisis management, managers understand strategy as a model of actions necessary to achieve the set goal based on the coordination and distribution of company resources. The research substantiates and explains competitive strategies for enterprise development within the crisis management system: concentrated growth strategy, integrated growth strategy, diversified growth strategy, production reduction strategy, or liquidation strategy. The current strategy should consider the need for modifications based on changes in both external and internal environments. It should be prepared to adapt quickly to unexpected future circumstances, connect with historical indicators and factors, and align with the fundamental objectives of the enterprise.*

**Keywords:** management, crisis management, strategy, competitive strategy, adaptation.

**JEL classification:** L10, M11, O10.

**Постановка проблеми.** Сучасні реалії розвитку підприємств актуалізують необхідність виявлення специфіки антикризового управління підприємствами за умов воєнного стану. Повномасштабне військове вторгнення росії в Україну призвело до виникнення соціальної, демографічної, економічної, та гуманітарної кризи. Пріоритетне завдання України – забезпечити процес виходу національної економіки з кризового стану у повоєнний час та переорієнтувати розвиток країни на підвищення і реалізацію виробничого потенціалу із посилення інноваційності та технологічності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження різноманітних аспектів антикризового управління здійснювали як українські, так і закордонні науковці. Сутність, стратегії та заходи антикризового управління розкрито в працях Я.М. Гринчишина [1]; Г.М. Рябенко, О.Ю. Верланова, О.Б. Звягінцева, С.О. Клименка [2]; Г.В. Миськів, В.М. Білик [3]; І.Ю. Лункіної [4]; А. Ткаченко [5]; О.В. Ареф'євої, С.Т. Пілецької, М.С. Лістрової [6]. Особливості антикризового управління під час пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану розглянуто у працях таких авторів, як М.О. Орехов [7]; С.С. Бірбіренко, В.М. Орлов, Н.М. Мокруха [8]; В. Шарапов [9].

Проте з огляду на мінливість зовнішнього середовища України вважаємо за доцільне розкрити конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у воєнний і повоєнний періоди.

**Мета статті** – розробка конкурентних стратегій та визначення і обґрунтування заходів антикризового управління підприємствами у воєнний і повоєнний періоди.

**Виклад основних результатів дослідження.** Протягом 2022-2024 років український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії. Обсяг завданої шкоди та довгострокові наслідки оцінити важко, адже бойові дії на території країни тривають. За оцінками НБУ, за час війни економіка України втратила 50% «невиробленого» ВВП. Тобто кожен тиждень коштує національній економіці понад 50 млрд грн. МВФ оцінює втрати України через військове вторгнення росії 35 % ВВП. Чимало підприємств опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони або припинити роботу. Проте навіть той бізнес, який розташований на відносно безпечній території, стикається з безліччю проблем через логістику та нестачу сировини [7, С. 117].

З огляду на наведені тенденції розвитку сучасних підприємств у воєнний час, необхідно відзначити

надзвичайну актуальність розробки конкурентних стратегій та визначення і обґрунтування заходів антикризового управління підприємствами у воєнний і повоєнний періоди.

Зазначимо, що вітчизняні дослідники антикризового управління [1-4] наголошують, що сучасна економічна ситуація спонукає менеджерів підприємств формувати системи антикризового управління у складі загальної структури управління підприємствами, які будуть найбільш ефективними в умовах кризового стану окремого підприємства. Тому згідно їх позиції в основі методології антикризового менеджменту повинна бути теорія та практика світової науки управління з урахуванням особливостей функціональної спрямованості антикризового управління в системі управління підприємством та специфічних соціально-економічних умов розвитку українських підприємств.

Зазначимо, що ефективність антикризового менеджменту підприємствами забезпечується заходами, які покладені в його основу, результат використання яких сприятиме виходу підприємства з кризи, відновленню його ефективної діяльності та мінімізації кризових ситуацій в майбутньому.

Отже, загалом на підставі позиції значної кількості науковців [2-6], визначено, що антикризове управління базується на таких постулатах: кризи можна передбачити (за допомогою діагностики), до них можна і необхідно готуватися, а отже, пом'якшити їхні наслідки (шляхом застосування ефективних механізмів антикризового управління); в умовах кризи управління вимагає особливих технологій, знань та досвіду; кризовими процесами можна управляти, при цьому при управлінні виходом з кризи можна отримати поштовх для подальшого розвитку підприємства (шляхом запровадження інновацій). Проте, за умов розвитку підприємств у воєнний період основною метою антикризового управління підприємством є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства. Орехов М.О. [7, С. 118] зазначає, що з огляду на те, що кризі воєнного часу притаманний гострий дефіцит лагу на реагування та обмеження термінів подолання кризи, головне завдання антикризового управління в умовах війни полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливило б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків. На початок війни таким результатом є забезпечення безперебійної роботи підприємства та виживання, з плином часу війни – це адаптація

та налагодження функціонування підприємства в умовах війни. Важливим принципом антикризового менеджменту, особливо в умовах війни, виступає принцип швидкості реагування. Проте в результаті збільшення масштабів розвитку підприємства втрачають свою гнучкість та стають більш повільними у прийнятті управлінських рішень через систему бюрократичних процедур, таких як погодження, інструкції, регламенти, тощо. Отже, для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах воєнного стану має місце скорочення рівнів управління, ліміт на погодження рішень, у межах якого можна приймати рішення без узгодження вищого керівника, або децентралізація, щоб рішення приймалися не тільки зверху вниз, а й на місцях, для гнучкого та швидкого вирішення локальних проблем [8].

Ткаченко А. [5, С. 223] наголошує, що загалом

система антикризового управління є одним із елементів управління організацією, що складається з забезпечувальної та функціональної частин. В забезпечувальну частину входять підстратегії організаційного, нормативного, методичного, і правового забезпечення. Функціональна частина являє собою комплекс організаційних та економічних заходів, що відносяться до функції управління кризовими ситуаціями і передбачають вирішення завдань діагностики фінансового стану організації, контролю та своєчасного попередження, і запобігання кризових ситуацій, що насуваються, подолання неплатоспроможності і вихід на шлях фінансового оздоровлення.

Узагальнення заходів антикризового управління з врахуванням умов, в яких функціонують сучасні українські підприємства, відображені у таблиці 1.

Таблиця 1

Заходи антикризового управління у довоєнний та повоенний періоди

Заходи	Сутність заходів антикризового управління
Заходи антикризового управління у довоєнний період [1; 6]	<p>Превентивні заходи, спрямовані на попередження росту кризових ситуацій:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– систематичний аналіз умов зовнішнього простору з метою відстеження симптомів кризи (наприклад, загострення політичної чи зміна економічної ситуації в країні, прискорення інфляційних процесів);</li> <li>– готовність підприємства до реагування на форсмажорні ситуації (наприклад, можливість оперативної зміни політики ціноутворення або каналів збуту);</li> <li>– обмеження економічних витрат в період кризи (наприклад, зміна умов закупівель або поставок груп товарів);</li> <li>– робота з персоналом (внутрішні програми діяльності, проведення корпоративних тренінгів, заходів, спрямованих на підвищення командної взаємодії та корпоративної культури загалом).</li> </ul>
Заходи антикризового управління у повоенний період [3]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення та реалізація планів евакуації для гарантування безпеки працівників і майна підприємства.</li> <li>2. Диверсифікація та пошук нових ринків збуту для зменшення залежності від ринків, які можуть бути поглинуті воєнно-політичною кризою.</li> <li>3. Визначення потенційних загроз для бізнесу та розроблення стратегії управління ризиками для подолання кризових ситуацій.</li> <li>4. Забезпечення достатніх запасів сировини, матеріалів та енергії для продовження виробництва попри перешкоди у постачанні.</li> <li>5. Співпраця з урядовими органами через укладання договорів про забезпечення підтримки підприємства у складних геополітичних умовах.</li> </ol>

Джерело: сформовано авторами за [1, 3, 6]

Доцільно зазначити, що формування ефективних заходів антикризового управління базується на конкурентній стратегії розвитку, яку розробляє вище керівництво. Вибір оптимальної стратегії ґрунтується на наявній інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, на перевагах підприємства та стадіях циклу його розвитку. Зазначимо, що в антикризовому управлінні стратегія розкривається як модель дій, які необхідні для досягнення визначеної мети на основі координації та розподілу ресурсів підприємства. Стратегія дозволяє визначити ринкову нішу, створити ефективну виробничу, управлінську та інші види інфраструктури, адаптувати підприємство до зовнішнього середовища та забезпечити внутрішню координацію [4, С. 25].

Конкурентна (бізнес) стратегія є планом управління конкретною областю діяльності компанії, що

базується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішності в певному сегменті бізнесу. Ця стратегія окреслює, як здобути сталі довгострокові конкурентні позиції. Інколи її називають бізнес-стратегією або стратегією конкурентоспроможності.

В системі антикризового управління Лункіна І.Ю. [4, С. 26] та Ареф'єва О.В. [6] пропонують конкурентні стратегії розвитку підприємства, які наведені у таблиці 2.

Вважаємо, що конкурентна стратегія антикризового управління підприємством повинна характеризувати сукупність дій, норм, методів, підходів та наявність потенційних ресурсів, їх раціональне та ефективне використання для реалізації поставлених цілей. Водночас розроблена стратегія повинна враховувати і рівень гнучкості відповідно до зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ, бути здатною адаптуватися до

неврахованих майбутніх подій та обставин, а також взаємопов'язаною з показниками та чинниками попередніх періодів розвитку підприємства і відповідати пріоритетним завданням підприємства тощо.

Таблиця 2

**Конкурентні стратегії розвитку підприємства в системі антикризового управління [4; 6]**

Назва стратегії	Характеристика
Стратегія концентрованого зростання	Удосконалення чи випуск нової продукції, пошук можливостей поліпшення становища підприємства на наявному ринку чи переходу на новий ринок.
Стратегія інтегрованого зростання	Набуття власності, а також створення нових виробничих структур.
Стратегія диверсифікованого зростання	Реалізується в тому випадку, якщо підприємство не може розвиватися далі на цьому ринку з даним товаром у рамках цієї галузі.
Стратегія скорочення виробництва або стратегія ліквідації	Підприємство потребує перегрупування сил, структурної перебудови чи ліквідації.

Джерело: сформовано авторами за [4, 6]

**Висновки.** На підставі проведених досліджень виявлено, що однією з основних рекомендацій щодо застосування заходів антикризового управління підприємствами у повоєнний період з метою відновлення є оцінювання впливу трансформації зовнішнього середовища на їх розвиток. Вважаємо, що підприємцям необхідно розробляти стратегію антикризового

управління, яка спроможна ефективно та швидко реагувати на внутрішні і зовнішні виклики. Адже саме за таких умов підприємства змогли вистояти та/або відновитись з початком воєнних дій Україні в 2022 р., здійснивши релокація в більш безпечні регіони України із перевезенням активів, потужностей та працівників.

**Список використаних джерел:**

1. Гринчишин Я.М. (2021). Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, Т. 32(71). № 1. С. 38–41. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-6>.
2. Рябенко Г.М., Верланов О.Ю., Звягінцева О.Б., Клименко С.О. (2024). Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект. Сталий розвиток економіки, № 1(48). С. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17>.
3. Миськів Г.В., Білик В.М. (2024). Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, Вип. 6. № 1. С. 19–27.
4. Лункіна І.Ю. (2024). Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Бізнес Інформ, № 1. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>.
5. Ткаченко А. (2023). Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. Modeling the development of the economic systems, № 1. С. 220–225. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>.
6. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. (2022). Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство, Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
7. Орехов М.О. (2023). Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. Економіка і організація управління, № 1(49). С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11>.
8. Бірбіренко С.С., Орлов В.М., Мокруха Н.М. (2021). Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство, Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>.
9. Шарапов В. (2023). Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Humanities Studies, №. 14(91). С. 196–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>.

**References:**

1. Grynchyshyn, Ya. (2021). Stratehichnyj pidkhdid do antykrizovoho upravlinnia pidprijemstvamy [Strategic approach to anti-crisis management of enterprises]. Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management, Vol. 32(71). Pp. 38–41. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-6>. [in Ukrainian].
2. Riabenko, H., Verlanov, O., Zvyagintseva, O. & Klymenko, S. (2024). Antykrizove finansove upravlinnia pidprijemstvom: teoretichnyj aspekt [Anti-crisis financial management of an enterprise: theoretical aspect]. Sustainable economic development, Vol. 1(48). Pp. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17>. [in Ukrainian].
3. Myskiv, G.V. & Bilyk, V.M. (2024). Etapy ta zakhody antykrizovoho upravlinnia na pidprijemstvi [Stages

and measures of anti-crisis management at the enterprise]. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems, Vol. 6. No. 1. Pp. 9–27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>. [in Ukrainian].

4. Lunkina, I.Yu. (2024). Teoretychni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh turbulentnosti zovnishn'oho seredovyscha [The theoretical aspects of enterprise anti-crisis management in the conditions of external environment turbulence]. Business Inform, No. 1. Pp. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>. [in Ukrainian].

5. Tkachenko, A. (2023). Antykryzove upravlinnia iak kompleksna systema zapobihannia kryzovym sytuatsiam [Crisis management as a comprehensive system for preventing crisis situations]. Modeling the development of the economic systems, Iss. 1. Pp. 220–225. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>. [in Ukrainian].

6. Arefieva, O., Piletska, S. & Listrova, M. (2022). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykryzovoho upravlinnia [Formation of a competitive strategy of an enterprise in the anti-crisis management system]. Economy and society, Vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>. [in Ukrainian].

7. Oriekhov, M. (2023). Vyklyky dlia antykryzovoho menedzhmentu kompanij v umovakh povoiennoho vidnovlennia [Challenges for anti-crisis management of companies in the context of post-war recovery]. Economics and management organization, No. 1(49). Pp. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11>. [in Ukrainian].

8. Birbireno, S., Orlov, V. & Mokrukha, N. (2021). Antykryzove upravlinnia iak instrument zabezpechennia ekonomichnoi stijkosti pidpriemstva v umovakh pandemii COVID-19 [Crisis management as a tool for ensuring the economic stability of an enterprise in the context of the COVID-19 pandemic]. Economy and society, Vol. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>. [in Ukrainian].

9. Sharapov, V. (2023). Formuvannia kontseptsii antykryzovoho menedzhmentu v umovakh voiennoho chasu [Formation of the concept of anti-crisis management in wartime conditions]. Humanities Studies, No. 14(91). Pp. 196–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>. [in Ukrainian].