

## МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

### MECHANISM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF AN UNSTABLE ENVIRONMENT

Кризові події та процеси, що стали наслідками повномасштабної війни, яка розпочалася 24 лютого 2024 року, є одними з головних проблем сьогодення для української економіки. Вирішення проблем та труднощів спричинених війною потребує пошуку та впровадження нових ефективних заходів антикризового управління для забезпечення економічного захисту та належного функціонування підприємств в сучасних умовах. Основну увагу в роботі зацікавлено на фінансовому стані підприємств енергетичного сектору умовах їх функціонування. У статті досліджено процес формування антикризового механізму на підприємстві; проведено оцінку впливу війни на енергетичний сектор України; виконано фінансовий аналіз підприємства ТОВ «ДТЕК Енерго»; розроблено механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільного середовища; запропоновано систему етапів реалізації та роботи механізму антикризового управління на підприємстві.

**Ключові слова:** антикризове управління, криза, нестабільне середовище, фінансовий аналіз, механізм антикризового управління.

Crisis events and processes that became the consequences of the full-scale war that began on February 24, 2024, are one of the main problems of the Ukrainian economy today. Solving the problems and difficulties caused by the war requires the search and implementation of new effective anti-crisis management measures to ensure economic protection and the proper functioning of enterprises in modern conditions. The main attention in the work is focused on the financial condition of energy sector enterprises and the conditions of their functioning. The object of the study is the process of the impact of crisis phenomena on the financial and economic condition of the enterprise. The subject of the study is the process of forming an anti-crisis management mechanism for the enterprise and its main stages of operation in an unstable environment. The following general scientific and special research methods were used in the research, in particular: analysis, synthesis, comparison, system approach, modeling, factor, graphical and tabular analysis. The development of an anti-crisis management mechanism for the enterprise is preceded by a clear assessment of the crisis situation and its main factors of influence on the enterprise, as well as an analysis of the financial and economic condition of the enterprise. Adherence to this sequence will help to form the main goals of applying the anti-crisis management mechanism for a specific situation and develop a clear system of operation of the anti-crisis management mechanism at the enterprise. Research objectives: analysis of the essence of the anti-crisis management process at the enterprise; analysis of the impact of the war on the activities of the energy sector of Ukraine; analysis of the financial and economic condition of the enterprise DTEK Energy LLC; development of a system of stages of implementation and operation of the anti-crisis management mechanism at the enterprise. An element of scientific novelty of the work is the formation of an anti-crisis management mechanism at the enterprise in an unstable environment. The practical significance of the research results lies in the development of effective measures and recommendations for predicting and counteracting crisis phenomena and processes in the work of the enterprise.

**Key words:** crisis management, crisis, unstable environment, financial analysis, crisis management mechanism.

УДК [330.101.54+338.24]:339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-40>

**Ахновська І.О.**<sup>1</sup>

к.е.н., доцент,

Донецький національний університет  
імені Василя Стуса

**Панасюк П.І.**<sup>2</sup>

магістр

Донецький національний університет  
імені Василя Стуса

**Akhnovska Inna**

Vasyli' Stus Donetsk National University

**Panasiuk Pavlo**

Vasyli' Stus Donetsk National University

**Постановка проблеми.** Виникнення кризових ситуацій є невід'ємною складовою життєвого циклу будь-якої організації. На кожному етапі свого розвитку людство зустрічається з кризовими явищами та процесами. Особливість актуальності дослідження цього питання пов'язана з повномасштабною війною на території України, яка посилила невизначеність і створила нові загрози та ризики для розвитку підприємницької діяльності в усіх сферах економіки нашої країни. Саме тому велику необхідність має дослідження механізму антикризового управління підприємством як ефективного засобу передбачення та протидії проявам кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Активним дослідженням цих проблем у своїх працях займаються такі вітчизняні та зарубіжні науковці

як: В. Василенко, Л. Ситник, А. Чернявський, К. Лагард, Р. Хатт, А. Гуррія, В. Каценельсон, але сьогодні більш детального розгляду потребує розробки механізму антикризового управління підприємством саме в умовах нестабільного середовища.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у створенні механізму антикризового управління для подальшої розробки ефективних заходів з метою запобігання та подолання основних наслідків кризових явищ та процесів на підприємстві в умовах нестабільного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «антикризове управління» виник не так давно і прийшов в економіку України з початком її активного реформування з метою підготовки до наближення низки криз, які виникали одна за

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9731-3801>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9614-4495>

одною. Неспроможність державного та ринкового сектору економіки України показати сильний управлінський характер, показала потребу в новому типі управлінських рішень, які могли б ефективно долати кризові процеси та явища.

Будь-яке підприємство чи система в той чи інший період свого життєвого циклу неминуче переживають злети та падіння у показниках свого розвитку. Так як розвиток підприємства чи системи є процесом циклічним, то і управлінський процес повинен бути завжди антикризовим. Це забезпечить постійний контроль та стабільність як в управлінському так і в економічному процесі.

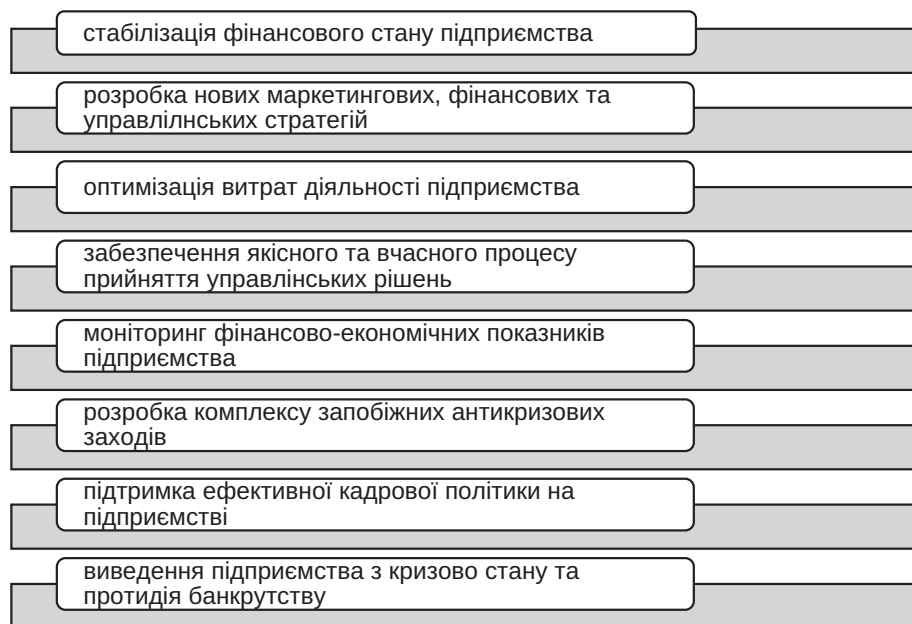
Для кращого розуміння сутності антикризового управління варто розглянути різні наукові підходи щодо його трактування. Аналіз наукової літератури [1–3] дозволяє зробити висновок про неоднозначність трактування терміну: антикризове управління розглядається як: по-перше, управлінський процес, який аналізує особливості кризи, передбачає її небезпеки та формує комплекс заходів для зниження негативних наслідків та подальшого позитивного розвитку; по-друге, система, що вирішує задачі позитивного розвитку підприємства шляхом ефективною акумуляції усіх ресурсів проти негативних факторів розвитку; по-третє, управління, яке в період кризи підтримує функціонування організації, тримаючи її на плаву, а також дозволяє вийти підприємству з ризи з мінімальними втратами. Проаналізувавши наведені наукові думки, можемо узагальнити, що антикризове управління є своєрідним механізмом передбачення і аналізу кризи, який містить в собі методи для боротьби з кризовими явищами та процесами і подальшим зниженням їх негативних наслідків.

Ефективний підхід до антикризового управління сформує серйозні навички і важливий досвід в ухваленні рішень, що є дуже необхідним для підприємства в умовах кризи. Також це надасть можливість підприємству розвиватись більш ефективно в умовах обмеженості ресурсів.

Крім того, сутність антикризового управління можна визначити за такими характеристиками: по-перше, кризу можливо передбачити, виходячи з цього на неї можна очікувати, а також її можна спровокувати; по-друге, до кризи потрібно серйозно готуватися; по-третє, процес управління в кризових умовах відрізняється від стандартного і потребує нових нешаблонних методів та навичок; по-четверте, за допомогою спеціальних заходів та методів можемо випередити і зупинити кризу або подолати її наслідки, тобто можемо керувати нею; по-п'яте, ефективне управління процесом виходу з кризи сприяє прискоренню самого процесу і мінімізує наслідки кризи;

Для ефективного антикризового управління підприємством необхідною є чітка система основних цілей, які зроблять процес управління послідовним та комплексним (рис. 1).

При проведенні антикризового управління особливої уваги потребує розробка його тактики та стратегії, що в свою чергу сприятиме вибору правильних стратегічних управлінських рішень, отриманню достовірних даних щодо стану підприємства для подальшої оптимізації його роботи в кризових умовах та безпечного виходу з неї. Саме тому для підприємства дуже важливо передбачити кризу на початкових стадіях. Одним з базових та першочергових управлінських рішень для подальшої успішної діяльності підприємства



**Рис. 1. Основні цілі антикризового управління підприємством**

*Джерело: розроблено авторами за [2]*

та покращення його фінансових показників є вибір підходящої антикризової стратегії.

Стратегії антикризового управління можуть бути різними, в залежності від кризових ситуації, проте серед основних можна виокремити такі, як: стратегія передбачення кризи і її попередження; стратегія очікування зрілості кризи; стратегія уповільнення та протидії кризових процесів; стратегія стабілізації стану підприємства за рахунок власних резервів і залучених додаткових ресурсів; стратегія створення антикризових умов, для подолання наслідків наступної кризи при її виникненні;

Слід зауважити, що механізм антикризового управління та усі його етапи мають забезпечувати його базові процеси (рис. 2). Так як чітка та спланована організація етапів антикризового управління ефективно забезпечуватиме усі його базові процеси, а також сприятиме формуванню ефективного позитивного результату у процесі передбачення та ліквідації кризових явищ та процесів.

Вагому роль при застосуванні антикризового управління на практиці має економічний характер оптимізації його використання. В цьому дуже допомагає постійний моніторинг основних показників середовища підприємства, а також застосування сучасних методів аналізу і контролінгу. Постійний характер використання наведених методик дозволить сформувати логічний взаємозв'язок економічних явищ, виявити нові можливості для розвитку підприємства та усунути загрози спричинені кризою.

Внаслідок війни усі сфери економіки нашої країни зазнали значних непоправних втрат і продовжують працювати в екстремальних умовах та переживають постійну невизначеність. Україна втратила значну частину свого виробничого (промислового), експортного та аграрного та потенціалу. Основний відсоток підприємств зазнав значних фінансових збитків, багато з них так і не змогли втриматись на плаву і припинили свою діяльність.

В умовах війни особливої шкоди зазнав енергетичний сектор України (рис. 3).

Так, за останніми оцінками у секторі ВДЕ внаслідок війни Україна втратила 94% своїх ВЕС, близько 32% СЕС та 7% ГЕС [4]. Непоправних втрат також зазнали і традиційні джерела енергії, які є стратегічно важливими для нашої країни.

Одними з провідних виробників та інвесторів електроенергії в країні є підприємства групи ДТЕК. Основну увагу зосередимо на «ДТЕК Енерго», спеціалізацією якого є видобуток вугілля і забезпечення генерації електроенергії для всієї структури Групи ДТЕК. В компанії функціонує повний цикл виробництва електроенергії. Все починається з видобутку та підготовки сировини, її збагачення і подальшого перетворення в електроенергію на власних ТЕС. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства наведено у табл. 1.

За даними табл. 1, можемо зробити висновок що всі показники підприємства зазнали негативних змін внаслідок впливу війни. Саме тому ми можемо стверджувати, що підприємство ТОВ «ДТЕК Енерго», як і більшість підприємств України, працює в екстремальних умовах і потребує запровадження ефективних антикризових заходів для відновлення свого фінансово-економічного стану та забезпечення подальшого ефективного функціонування.

З метою застосування заходів антикризового управління було розроблено механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільного середовища (рис. 4).

Розроблений механізм заснований на взаємодії основних складових антикризового управління та містить в собі усі його головні елементи. Така широка структура методології обумовлена різноманітністю кризових процесів та ступенями їх складності, так як кожен з методів має свої особливості впливу на певну кризову ситуацію.

Таким чином, для забезпечення максимальної ефективності та корисності, реалізація та робота

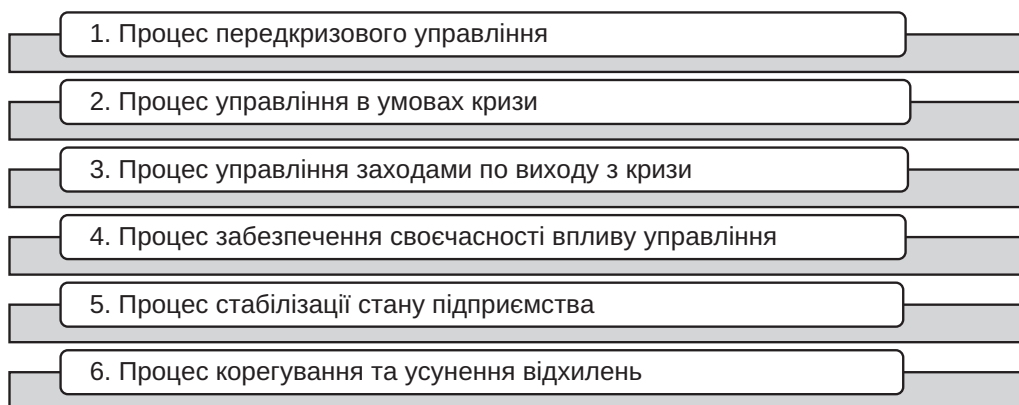


Рис. 2. Основні базові процеси антикризового управління

Джерело: розроблено авторами за [6]

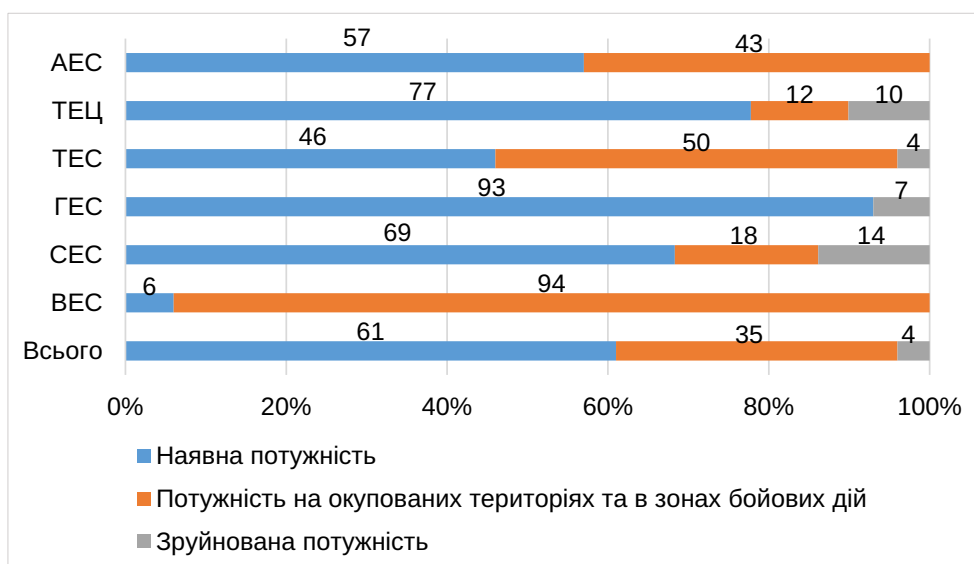


Рис. 3. Розподіл операційної потужності об'єктів генерації за станом, 2022–2023 рр. у %

Джерело: розроблено авторами за [4]

Таблиця 1

Показники ліквідності, фінансової стійкості, оборотності та рентабельності ТОВ «ДТЕК Енерго»

Показник	Рекомендоване значення	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1-2	0,19	0,70	0,31
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	0,7-0,8	0,16	0,69	0,99
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,2-0,35	0,003	0,00014	0,00032
Коефіцієнт автономії	>0,5	-1,18	-0,52	0,17
Коефіцієнт фінансової залежності	<2	-0,84	-1,92	6,21
Коефіцієнт фінансового ризику	<0,5	-0,84	-2,92	5,21
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	1,48	1,49	-4,26
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	>0,4	-0,025	-9,2	0,69
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	>0,6	1,02	10,26	0,3
Коефіцієнт оборотності активів	→ max	0,25	0,17	0,08
Коефіцієнт оборотності основних засобів	→ max	7,31	5,89	5,61
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	→ max	0,45	0,30	0,36
Коефіцієнт оборотності запасів	→ max	21,99	23,03	42,74
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	→ max	0,75	0,30	0,36
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	→ max	-0,23	-0,33	-0,83
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	→ min	0,042	0,049	0,069
Коефіцієнт валової рентабельності продаж	>0	0,68	0,66	0,68
Коефіцієнт операційної рентабельності продаж	>0	0,67	-2,9	1,3
Коефіцієнт чистої рентабельності продаж	>0	1,67	-1,02	4,52
Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу	>0	0,56	0,13	0,81
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0	-0,47	0,26	5,08
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0	5,39	-3,05	14,47
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	>0	7,75	-7,51	72,4
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	>0	1,35	-0,18	5,4
Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	>0	0,98	-0,53	0,96

Джерело: розроблено авторами за [3; 5]



Рис. 4. Механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільного середовища

Джерело: розроблено авторами

механізму антикризового управління на підприємстві має складатися за чіткою та послідовною системою етапів антикризового управління. Серед них можна виділити такі основні етапи, як: постійний контроль та оцінка фінансово-економічного стану підприємства для передбачення кризових явищ; виявлення основних факторів що призвели до кризового

стану; оцінка масштабів кризи; формування мети і основних завдань антикризового управління; встановлення суб'єкта антикризової діяльності; вибір комплексу інструментів та методик антикризового управління; контроль часових обмежень процесу антикризового управління; оцінка наявного ресурсного потенціалу антикризового

управління; розробка і впровадження заходів антикризового управління; внесення необхідних коректив в процес антикризового управління; формування системи профілактики та запобігання виникненню нової кризи.

**Висновки.** Провівши детальний аналіз, можемо сказати, що з початком війни 22 лютого 2024 року усі підприємства України працюють в екстремальних умовах. Внаслідок війни спостерігаємо виникнення нових кризових явищ та процесів, що несуть загрозу стабільному функціонуванню підприємств. Як наслідок, значний відсоток підприємств зазнав великих фінансових втрат, а частина так і не змогла відновити свою діяльність. Встановлено, що ефективним методом захисту підприємств від кризи є антикризове управління, головним завданням якого є передбачення кризи, боротьба з нею та усунення її наслідків. Застосування комплексу сучасних антикризових методик та заходів дозволить підприємствам подолати наслідки кризи та відновити їх ефективну діяльність в умовах невідомості.

Аналіз виявив, що значної шкоди внаслідок впливу війни зазнав сектор енергетики України. Усі підприємства сектору працюють у вкрай важких екстремальних умовах, що унеможлиблює їх ефективний економічний, виробничий та інноваційний розвиток. З метою поглиблення аналізу проведено оцінку фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «ДТЕК Енерго». Аналіз показників ліквідності, оборотності, фінансової стійкості та рентабельності підтвердив значний негативний вплив кризових процесів на фінансово-економічний стан підприємства, який потребує термінової уваги та впровадження ефективних заходів антикризового управління. Для передбачення кризових процесів та їх подальшої нейтралізації розроблено комплексний механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільного середовища. Дани механізм базується на взаємодії основних складових антикризового управління та містить у собі усі його головні елементи. Для підвищення ефективності роботи механізму запропоновано систему послідовних етапів його впровадження та роботи на підприємстві, визначення критеріїв якої є перспективою для подальших досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дурман М., Дурман О. Економічні теорії та державна регуляторна політика: механізми та інструменти реалізації. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2020. VIII(37). № 1. P. 223. DOI <https://doi.org/10.31174/SEND-HS2020-223VIII37-11> (дата звернення: 11.10.2024)
2. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та

євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2024. № 1. С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-5> (дата звернення: 10.11.2024)

3. Ахновська І., Панасюк П. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економічний простір*. 2021. № 166. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-7> (дата звернення: 10.11.2024)

4. Аналітичний звіт про сектор відновлюваної енергетики України. BDO в Україні. URL: [https://www.bdo.ua/getmedia/240e9c15-71b4-4e1f-82c2-3ea1eb3da5a7/Analytical-Report\\_Ukrainian-Renewable-Energy-Sector\\_2023\\_ukr.pdf](https://www.bdo.ua/getmedia/240e9c15-71b4-4e1f-82c2-3ea1eb3da5a7/Analytical-Report_Ukrainian-Renewable-Energy-Sector_2023_ukr.pdf) (дата звернення: 11.10.2024)

5. Матеріали сайту Clarity Project. Товариство з обмеженою відповідальністю «ДТЕК ЕНЕРГО». Фінансова звітність. URL: <https://clarityproject.info/edr/34225325/finances> (дата звернення: 25.10.2024)

#### REFERENCES:

1. Durman M. & Durman O. (2020) Ekonomichni teorii ta derzhavna rehuliatorna polityka: mekhanizmy ta instrumenty realizatsii [Economic theories and state regulatory policy: mechanisms and tools of implementation]. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, vol. VIII(37), no. 1, p. 223. DOI: <https://doi.org/10.31174/SEND-HS2020-223VIII37-11> (accessed October 11, 2024)
2. Kopytko M., Hrytsan V. (2024) Sutnist, znachennia ta osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh vplyvu na noho chynnykyv viiny ta yevrointehratsiinykh protsesiv [The essence, significance and features of anti-crisis management of an enterprise in the conditions of the influence of war factors and European integration processes on it]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs*, no. 1, pp. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-5> (accessed November 10, 2024)
3. Akhnovska I. & Panasyuk P. (2021) Antykrizove upravlinnya pidpriemstvom v umovakh ekonomiky minimalnogo kontaktu [Anti-crisis management of an enterprise in the conditions of a minimal contact economy]. *Ekonomichnyy prostir – Economic Space*, no. 166. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-7> (accessed November 10, 2024)
4. Analitichnyi zvit pro sektor vidnovliuvanoi enerhetyky Ukrainy [Analytical report on the renewable energy sector of Ukraine]. *BDO v Ukraini*. Available at: [https://www.bdo.ua/getmedia/240e9c15-71b4-4e1f-82c2-3ea1eb3da5a7/Analytical-Report\\_Ukrainian-Renewable-Energy-Sector\\_2023\\_ukr.pdf](https://www.bdo.ua/getmedia/240e9c15-71b4-4e1f-82c2-3ea1eb3da5a7/Analytical-Report_Ukrainian-Renewable-Energy-Sector_2023_ukr.pdf) (accessed October 11, 2024)
5. Materialy сайту Clarity Project. Tovarystvo z obmezhenoiu vidpovidalnistiu «DTEK ENERGO» [Materials from the Clarity Project website. DTEK ENERGO Limited Liability Company]. *Finansova zvitnist – Financial statements*. Available at: <https://clarityproject.info/edr/34225325/finances> (accessed October 25, 2024)