

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-76>

УДК 005.334:351.74:355.1

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ОХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF CRISIS MANAGEMENT IN SECURITY SERVICE ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

Федченко Володимир Вікторович

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2775-5032>**Fedchenko Volodymyr**

Private Higher Education Establishment «European University»

Стаття присвячена аналізу ефективності антикризового управління підприємствами охоронної діяльності в умовах воєнного стану. Розглянуто основні концепції антикризового управління – превентивну, адаптивну та реактивну, здійснено їх порівняльний аналіз та оцінено можливості застосування в охоронній сфері. Виявлено, що комплексність антикризового управління забезпечується інтеграцією стратегічного планування, ризик-менеджменту, оптимізації ресурсів, моніторингу зовнішнього середовища та використання сучасних технологічних рішень. Проаналізовано практичні моделі реалізації державних і грантових програм підтримки охоронних підприємств у воєнний період та визначено їхні переваги й обмеження. На основі оцінки ефективності антикризових стратегій сформульовано рекомендації щодо підвищення стійкості підприємств охоронної сфери. Запропоновано напрями модернізації антикризового управління з урахуванням цифровізації та проектного підходу. Доведено, що ефективне антикризове управління в охоронній сфері можливе за умови комплексного підходу.

Ключові слова: антикризове управління, державні та грантові програми, економічна безпека, охоронна діяльність, ризик-менеджмент, стратегії.

The article is devoted to analyzing the effectiveness of crisis management in security service enterprises under martial law conditions. The purpose of the study is to identify the key factors that influence the stability, continuity of operations, and economic security of security enterprises amid contemporary threats. The main concepts of crisis management – preventive, adaptive, and reactive – are examined, their comparative analysis is conducted, and the possibilities of their application in the security sector are evaluated. It is established that the comprehensiveness of crisis management is ensured through the integration of strategic planning, risk management, resource optimization, external environment monitoring, and the use of modern technological solutions. Particular attention is paid to the challenges of integrating the crisis management mechanism with the economic security of enterprises, including methodological gaps, resource constraints, insufficient information exchange, and organizational-cultural barriers. Practical models for implementing state and grant support programs for security enterprises during wartime are analyzed, and their advantages and limitations are identified. Based on the assessment of crisis management strategies' effectiveness, recommendations are formulated to strengthen the resilience of security enterprises, including the implementation of early warning systems, improvement of resource management, personnel training enhancement, and adaptation of strategies to wartime conditions. Additionally, key risks for security enterprises are outlined, and directions for modernizing crisis management considering digitalization and a project-based approach are proposed. The results of the study indicate that effective crisis management in the security sector is possible through a comprehensive approach that combines preventive, adaptive, and reactive strategies and ensures the integration of crisis management measures with the enterprise's economic security. This enhances the resilience of security service providers to crisis impacts and ensures stable functioning even under martial law.

Keywords: crisis management, state and grant programs, economic security, security services, risk management, strategies.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, спричиненої триваючими військовими діями. Охоронні підприємства займають вагоме місце в системі забезпечення громадської та об'єктової безпеки, що робить їхню діяльність особливо значущою в умовах воєнного стану. З одного боку, зростає попит на охоронні послуги, пов'язані із захистом критичної інфраструктури, логістичних об'єктів, гуманітарних вантажів і цивільного населення. З іншого – ці підприємства стикаються з внутрішніми й зовнішніми викликами, які ускладнюють їхнє функціонування: нестачею персоналу, ризиками фізичної небезпеки, зміною структури попиту, посиленням вимог до професійної підготовки охоронців, а також необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень.

Воєнний стан в Україні зумовив суттєві трансформації у діяльності суб'єктів господарювання, особливо тих, що працюють у сфері охоронних послуг. Підприємства охоронної діяльності опинилися в умовах підвищених ризиків, невизначеності та необхідності оперативного реагування на загрози безпеці, логістичні обмеження та кадрові втрати, а також зростання попиту на спеціалізовані послуги. За таких обставин актуалізується потреба в ефективному антикризовому управлінні, здатному забезпечити стабільність функціонування та адаптацію підприємств до нових викликів. Водночас існуючі підходи до антикризового менеджменту потребують переоцінки з урахуванням особливостей охоронної діяльності в період воєнних дій, що підкреслює необхідність глибокого аналізу їхньої ефективності.

У сучасних умовах ефективне антикризове управління стає визначальним чинником стабільності й конкурентоспроможності охоронних підприємств. Дослідження механізмів, методів і інструментів антикризового менеджменту дає змогу визначити сильні та слабкі сторони існуючих підходів, окреслити можливості підвищення ефективності управління та сформувати практичні рекомендації для підприємств охоронної діяльності з урахуванням актуальних викликів воєнного часу. Саме тому аналіз ефективності антикризового управління охоронними підприємствами є надзвичайно актуальним і має вагоме теоретичне та практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження А.А. Моци підкреслює важли-

вість міжнародної співпраці для впровадження передового досвіду у сфері безпеки, що сприяє збереженню привабливості України в умовах воєнного стану [6]. Автор наголошує на необхідності балансу між національною безпекою та розвитком економічного сектору, однак конкретні механізми цього балансу залишаються недостатньо розробленими [6].

Низка сучасних досліджень показують, що алгоритми діяльності українських підприємств суттєво змінилися в умовах воєнного часу, а ефективне антикризове управління стає критично важливим для стабільності та адаптації підприємств [3; 4; 5; 8]. Л. Ваганова розглядає можливість зовнішнього управління громадами та механізми реалізації державних грантових програм як засіб відновлення економічного потенціалу [7].

Дослідження вчених акцентують увагу на комплексному підході до антикризового управління, який включає формально-правовий, системний та ієрархічний аналіз факторів ризику [2; 7]. Виявлені негативні економічні та правові чинники можуть провокувати кризові ситуації, однак питання розробки універсальної моделі протидії кризовим факторам для охоронних підприємств на практиці залишається відкритим.

Проте залишаються невирішеними такі проблеми: відсутність чітких практичних механізмів інтеграції антикризового управління з економічною безпекою підприємств охоронної сфери та недостатнє дослідження конкретних моделей реалізації державних і грантових програм у контексті воєнного стану. Сучасна література підкреслює значущість інтегрованого підходу до антикризового управління, проте практична реалізація таких моделей для підприємств охоронної сфери в умовах воєнного стану залишається недостатньо вивченою.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз ефективності антикризового управління підприємствами охоронної діяльності в умовах воєнного стану та визначення ключових факторів, що впливають на стабільність і економічну безпеку таких підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління в сфері охоронних послуг є комплексним процесом, спрямованим на забезпечення стабільності, економічної безпеки та безперервності діяльності підприємств у умовах нестабільного соціально-економічного середовища та воєнного стану.

Сучасні підходи до антикризового управління базуються на інтеграції стратегічного планування, ризик-менеджменту та контролю ресурсів. Основні концепції включають превентивну, адаптивну та реактивну стратегії управління. Превентивна стратегія передбачає попереднє виявлення потенційних кризових ситуацій, оцінку ризиків та формування планів мінімізації негативних наслідків. Адаптивна стратегія акцентує увагу на гнучкості організаційних процесів, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Реактивна стратегія передбачає безпосереднє управління кризовими ситуаціями та відновлення діяльності після їх виникнення.

Аналіз сучасних досліджень показує, що ефективне антикризове управління в охоронній сфері неможливе без комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, управління фінансовими та людськими ресурсами, а також застосування сучасних технологій моніторингу та контролю. Важливим аспектом є інтеграція антикризових стратегій із забезпеченням економічної безпеки підприємства,

що включає контроль за витратами, управління активами та мінімізацію втрат у кризових умовах.

Порівняння основних підходів до концепцій антикризового управління та їх ефективності у сфері охоронної діяльності дозволяє узагальнити основні характеристики кожної моделі, визначити їх сильні та слабкі сторони, а також окреслити можливості практичного застосування у воєнний період. Тому на рис. 1 представлено узагальнену схему превентивного, адаптивного та реактивного підходів, їх переваг, недоліків і специфіки використання у підприємствах охоронної діяльності, що дає змогу комплексно оцінити їх потенціал та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи антикризового управління.

Варто зазначити, що найістотнішими ризиками для охоронних підприємств залишаються:

- зниження якості та кількості людських ресурсів;
- скорочення фінансування та джерел доходів;



Рис. 1. Концепції антикризового управління та їх оцінка в контексті застосування на підприємствах охоронної діяльності

Джерело: сформовано автором

- руйнування активів через атаки; обмеження партнерських зв'язків;
- зниження якості послуг та продуктивності праці;
- неможливість прогнозування стратегічного розвитку.

У контексті виявлених ризиків особливої актуальності набуває питання посилення внутрішніх механізмів захисту підприємств, що зумовлює необхідність інтеграції антикризового управління з системою економічної безпеки.

Інтеграція антикризового управління з економічною безпекою підприємств охоронної діяльності є одним із ключових завдань сучасного менеджменту, особливо в умовах воєнного стану та високої нестабільності економічного середовища. Попри те, що антикризове управління спрямоване на запобігання і мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій, на практиці його поєднання з економічною безпекою підприємств стикається з низкою проблем. По-перше, відсутність чітких методологічних і практичних механізмів інтеграції призводить до того, що підприємства не можуть ефективно координувати дії з управління ризиками та забезпечення фінансової та інформаційної безпеки. По-друге,

обмеженість ресурсів, особливо у малих та середніх охоронних компаніях, зумовлює недостатнє впровадження комплексних антикризових стратегій, що включають фінансове планування, моніторинг активів та управління персоналом. По-третє, низький рівень адаптації існуючих державних і грантових програм до специфіки охоронної діяльності та умов воєнного стану ускладнює практичне застосування наявних механізмів підтримки. По-четверте, відсутність системи ефективного обміну інформацією між структурними підрозділами підприємства та зовнішніми організаціями підвищує ймовірність помилок у прийнятті управлінських рішень під час кризових ситуацій. Нарешті, культурні та організаційні бар'єри, включаючи опір персоналу до змін та низький рівень навчання у сфері антикризового управління, обмежують ефективну інтеграцію цих процесів у повсякденну діяльність охоронних підприємств.

На рис. 2 наочно відображено основні проблеми інтеграції антикризового управління з економічною безпекою.

Отже, основними проблемами інтеграції антикризового управління з економічною безпекою підприємств охоронної діяльності є методологічні прогалини, ресурсні обме-

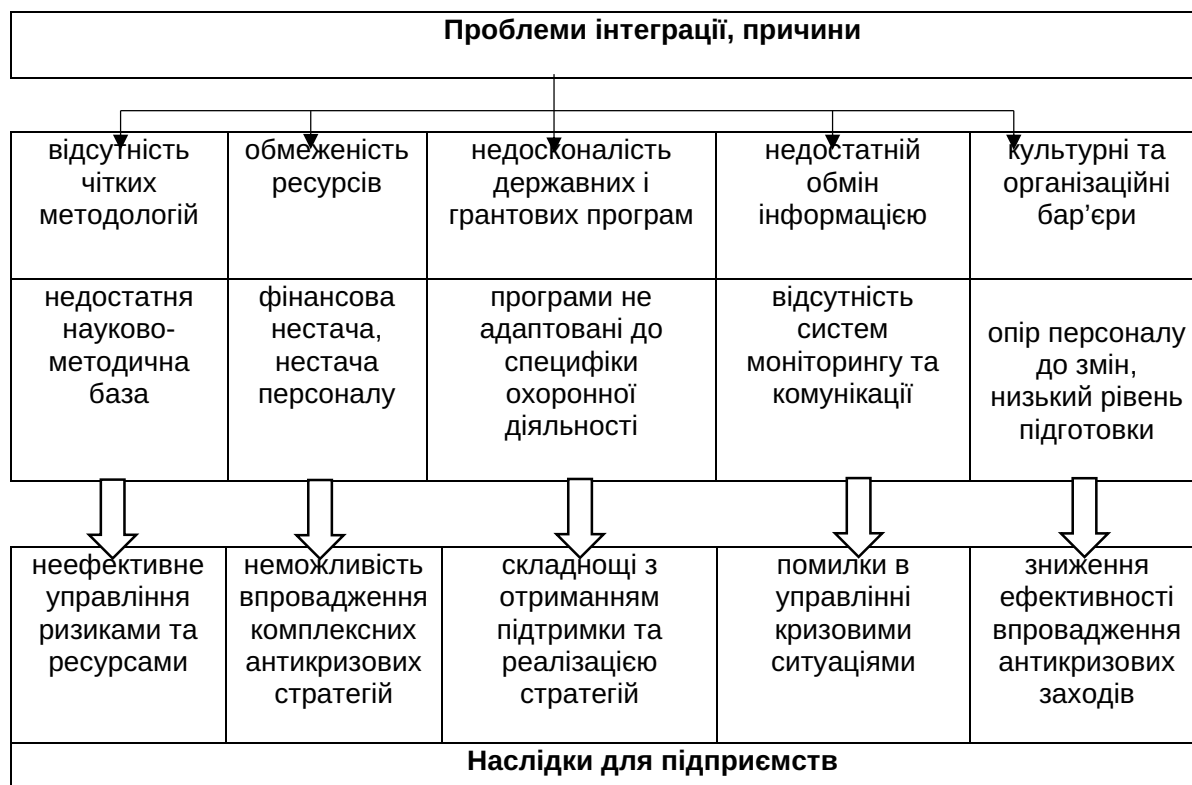


Рис. 2. Основні проблеми інтеграції антикризового управління з економічною безпекою

Джерело: сформовано автором

ження, недостатня адаптація державних програм, проблеми інформаційного обміну та організаційно-культурні бар'єри. Подолання цих проблем вимагає розробки комплексних стратегій, які поєднують антикризове управління та заходи забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях діяльності підприємства.

Реалізація державних та грантових програм у сфері охоронної діяльності в умовах воєнного стану є одним із важливих інструментів підтримки підприємств, що забезпечують безпеку громадян і об'єктів інфраструктури. На практиці ці програми спрямовані на фінансову підтримку, підвищення кваліфікації персоналу, закупівлю сучасних засобів охорони та інтеграцію інноваційних технологій. Дослідження показують, що ефективність реалізації таких програм значною мірою залежить від адаптації їхніх умов до кризових обставин, гнучкості процедур подання заявок та прозорості механізмів контролю за використанням коштів. Основні практичні моделі реалізації включають пряме фінансування підприємств, надання грантів на реалізацію конкретних проєктів, державні контракти на забезпечення охоронних послуг, а також комбіновані моделі, що поєднують фінансову підтримку та навчальні програми для персоналу. Умови воєнного стану накладають додаткові вимоги щодо швидкого реагування на потреби ринку безпеки, пріоритетності критично важливих об'єктів та оперативного розподілу ресурсів. Проблемою є відсутність єдиних стандартів оцінки ефективності таких програм, а також

різний рівень доступності грантових ініціатив для малих і середніх охоронних підприємств, що ускладнює їх практичне впровадження.

На рис. 3 наочно наведено порівняння практичних моделей реалізації державних та грантових програм у контексті воєнного стану.

Отже, практичні моделі реалізації державних та грантових програм у сфері охоронної діяльності демонструють різні підходи до підтримки підприємств, кожен із яких має свої переваги та обмеження. У контексті воєнного стану особливого значення набуває гнучкість програм, їхня здатність швидко адаптуватися до нових ризиків та забезпечити оперативну підтримку критично важливих підприємств охоронної сфери.

Оцінка ефективності антикризових стратегій на підприємствах охоронної сфери є вагомим етапом забезпечення стабільності та економічної безпеки в умовах воєнного стану та високої нестабільності ринку. Аналіз практики показує, що ефективність антикризових заходів залежить від кількох основних факторів: своєчасності виявлення кризових ризиків, рівня інтеграції антикризових процесів із економічною безпекою, гнучкості організаційної структури та компетентності персоналу. Підприємства, які застосовують превентивні стратегії, демонструють менші втрати під час кризових ситуацій завдяки попередньому плануванню та підготовці ресурсів. Адаптивні стратегії дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але їх ефективність обмежується наявністю ресурсів і рівнем технологічної оснащеності. Реак-



Рис. 3. Моделі реалізації державних та грантових програм у контексті воєнного стану

Джерело: сформовано автором

тивні стратегії здебільшого застосовуються у критичних ситуаціях, але їх використання супроводжується значними фінансовими і репутаційними втратами.

Для оцінки ефективності антикризових стратегій на підприємствах охоронної сфери можна використовувати такі показники: рівень збереження клієнтської бази, швидкість реагування на кризові ситуації, мінімізація фінансових втрат та рівень задоволеності персоналу. На основі аналізу практики можна сформулювати рекомендації щодо удосконалення антикризового управління:

- розробка інтегрованих антикризових планів, які поєднують управління ризиками, фінансовий контроль і заходи економічної безпеки;

- впровадження систем моніторингу та раннього попередження, що дозволяє оперативно ідентифікувати потенційні кризові ситуації;

- підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми, тренінги з кризового управління та використання сучасних технологій;

- оптимізація ресурсного забезпечення, включаючи ефективне використання фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів;

- адаптація антикризових стратегій до специфіки воєнного стану, зокрема пріоритетне спрямування ресурсів на критично важливі об'єкти та гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Системний підхід до управління кризами та підвищення стійкості організацій сприяє швидкій адаптації та збереженню операційної спроможності підприємств [1]. Для підвищення ефективності антикризового управління пропонується:

- інтегрувати управління ризиками у всі бізнес-процеси;

- доповнити традиційні елементи економічної безпеки (людський, фінансовий, матеріальний, правовий, інформаційний) цифровим компонентом;

- застосовувати проєктний підхід для реалізації стратегічних завдань;

- створити цифрову екосистему та проводити постійний моніторинг безпекових заходів;

- переглянути мотиваційну політику та інтегрувати цілі безпеки у загальну стратегію розвитку;

- контролювати діяльність конкурентів для гнучкого реагування на нові загрози [3].

Висновки. Таким чином, ефективне застосування антикризових стратегій на підприємствах охоронної сфери потребує комплексного підходу, що поєднує превентивні, адаптивні та реактивні заходи, інтегрує економічну безпеку та забезпечує гнучкість організаційних процесів. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підвищити стійкість підприємств до кризових ситуацій і забезпечити стабільну діяльність навіть в умовах воєнного стану.

Перспективи розвитку аналізу ефективності антикризового управління підприємствами охоронної діяльності в умовах воєнного стану полягають у впровадженні адаптивних стратегій управління ризиками, інтеграції сучасних технологій моніторингу та прогнозування загроз, а також розвитку комплексних моделей оцінки економічної та оперативної стійкості підприємств, що дозволяє підвищити швидкість реагування на кризові ситуації та забезпечити стабільність функціонування у довгостроковій перспективі.

REFERENCES

1. Behnke N., Eckhard St. (2022) A systemic perspective on crisis management and resilience in Germany. *Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*. 15. Jg., Heft 1/2022. P. 3–19.
2. Franchuk V., Nakonechna N., Moysa V., Blahuta Ya. & Kinarov V. (2024). Counteracting legal and economic risks of enterprises under martial law. *Social & Legal Studios*, 7(3). P. 159–168.
3. Kutsenko D. (2025). Adapting Enterprise Economic Security Management Mechanism to Wartime Risks Through The Prism of Project Management. *Economics, Finance and Management Review*, (2(22)). P. 143–152.
4. Laptiev S. (2025) Business adaptation models for post-war challenges: anti-crisis management as a key instrument of recovery. International Abstracts of reports 5th International Conference on corporation management (May 23, 2025, Estonia). Tallin: Scientific Center of Innovative Researches OU. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2025/paper/view/990>
5. Laptiev S., Zakharov O. (2025) The impact of state policy on the economic security of enterprises in Ukraine: current challenges and strategic responses. *Economics, Finance and Management Review*. № 1(21). P. 29–42.

6. Motsa A. (2025). The impact of the introduction of enhanced security in the border regions of Ukraine during the legal regime of martial law on the state of tourist safety. *Social Development: Economic and Legal Issues*, № 7–8. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.10>

7. Vahanova L. (2022) Grants as an instrument for the implementation of the new “Marshall Plan” for the restoration of Ukraine's security. Current issues of security management during martial law: scientific monograph. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2022. P. 277–307.

8. Zakharov O. (2025) Risk-oriented approach to anti-crisis management strategies in the conditions of post-war economic turbulence. Abstracts of reports 5th International Conference on corporation management (May 23, 2025, Estonia). Tallinn: Scientific Center of Innovative Research OU, 2025. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2025/paper/view/989>.