



Менеджмент

УДК 655.5:005.334(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15192814>

Недопущення кризових ситуацій на поліграфічному підприємстві в умовах посилення нестабільності

Володимир Богданович Базилюк

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет «Львівська політехніка»,
вулиця Степана Бандери, 12, м. Львів, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-8627-1105>

Тарас Васильович Скарбарчук

аспірант, кафедра менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі. Національний університет «Львівська політехніка»,
вулиця Степана Бандери, 12, м. Львів, Україна,
<https://orcid.org/0009-0004-4313-7653>

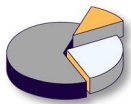
Прийнято: 01.04.2025 | Опубліковано: 10.04.2025

***Анотація.** У статті визначено актуальність недопущення кризових ситуацій на поліграфічних підприємствах у контексті посилення економічної й технологічної нестабільності. Доведено, що своєчасне виявлення фінансових, виробничих та управлінських ризиків є запорукою збереження конкурентоспроможності та стійкого розвитку у складних ринкових умовах. Особливу увагу приділено аналізу ключових причин, що провокують кризові явища, серед яких виділено недоліки менеджменту, відсутність інновацій,*



слабку фінансову стійкість і непередбачені зовнішні чинники. Обґрунтовано змістовне наповнення поняття кризової ситуації на поліграфічному підприємстві, яке охоплює фінансово-економічний, виробничо-технологічний та управлінсько-організаційний аспекти. У статті встановлено, що криза формується поступово, проходячи етапи від прихованих загроз до гострих симптомів і кульмінаційної фази, яка може призвести або до занепаду, або до докорінного оновлення підприємства. При цьому наголошено, що антикризовий менеджмент має бути спрямованим не лише на реактивне подолання наслідків, але й на превентивне управління ризиками, розробку сценаріїв розвитку та системну диверсифікацію діяльності. У процесі дослідження охарактеризовано практичне значення впровадження системних механізмів запобігання кризам, включно із фінансовим плануванням, технічним оновленням, розбудовою ефективної структури й розвитком персоналу. Виявлено, що збалансоване поєднання плану модернізації обладнання та впровадження сучасних технологій зі стратегічними комунікаціями та диверсифікацією клієнтської бази дає змогу мінімізувати негативні впливи нестабільного середовища. Особливий акцент зроблено на ролі інформаційної безпеки, оскільки цифровізація відкриває як нові перспективи, так і додаткові ризики. Таким чином, результати проведеного дослідження дозволили сформулювати рекомендації щодо посилення антикризового потенціалу поліграфічних підприємств, що включають ефективне використання внутрішніх ресурсів, розвиток інноваційної діяльності та підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності.

Ключові слова: недопущення кризових ситуацій, поліграфічне підприємство, антикризове управління, фінансова стійкість, інновації, зовнішні чинники, управлінська діяльність, виробничо-технологічні ризики



Avoidance of crisis situations at a printing enterprise in the conditions of increasing instability

Bazyliuk Volodymyr

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing,
Lviv Polytechnic National University,
Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-8627-1105>

Skarbarchuk Taras

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing,
Lviv Polytechnic National University,
Lviv, Ukraine,
<http://orcid.org/0009-0004-4313-7653>

Abstract. *The article determines the relevance of preventing crisis situations at printing enterprises in the context of increasing economic and technological instability. It is proven that timely identification of financial, production and management risks is a guarantee of maintaining competitiveness and sustainable development in difficult market conditions. Particular attention is paid to the analysis of the key reasons that provoke crisis phenomena, among which management shortcomings, lack of innovation, weak financial stability and unforeseen external factors are highlighted. The substantive content of the concept of a crisis situation at a printing enterprise, which covers financial and economic, production and technological and management and organizational aspects, is substantiated. The article establishes that the crisis is formed gradually, passing through stages from hidden threats to acute symptoms and a culminating phase, which can lead either to decline or to a radical renewal of the enterprise. It is emphasized that anti-crisis management should be aimed not only at reactive overcoming of consequences, but also at preventive risk management, development of development scenarios and*



systematic diversification of activities. In the process of research, the practical significance of implementing systemic mechanisms for crisis prevention, including financial planning, technical updating, building an effective structure and personnel development, was characterized. It was found that a balanced combination of a plan for equipment modernization and the introduction of modern technologies with strategic communications and diversification of the client base makes it possible to minimize the negative impacts of an unstable environment. Particular emphasis is placed on the role of information security, since digitalization opens up both new prospects and additional risks. Thus, the results of the research made it possible to formulate recommendations for strengthening the anti-crisis potential of printing enterprises, which include the effective use of internal resources, the development of innovative activities and an increase in the level of corporate social responsibility.

Keywords: *prevention of crisis situations, printing enterprise, anti-crisis management, financial stability, innovations, external factors, management activities, production and technological risks*

Постановка проблеми. Недопущення кризових ситуацій на поліграфічному підприємстві в умовах посилення нестабільності набуває особливої актуальності через стрімкі зміни зовнішнього середовища, посилення конкуренції та вплив загальноекономічних факторів. Поліграфічна галузь, яка раніше орієнтувалася передусім на стабільні обсяги друку й тісну співпрацю з видавничим сектором, сьогодні зазнає суттєвих викликів через скорочення тиражів та поширення цифрових технологій. Такі фактори створюють додаткову невизначеність, що вимагає від керівництва поліграфічних підприємств більш гнучкого і стратегічного підходу до антикризового управління. У сучасних реаліях здатність запобігати кризовим ситуаціям та ефективно реагувати на перші прояви кризи є однією з основних передумов виживання підприємств. Тому формування системи попередження кризових явищ стає ключовим завданням, без якого неможливо забезпечити стабільний розвиток і конкурентоспроможність.



Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення питань антикризового управління в поліграфічній та суміжних галузях має ґрунтовну наукову базу. У роботах С. К. Рамазанова, О. П. Степаненка та Л. А. Тимашової [1] наголошено на важливості системного підходу до розробки антикризових технологій, де моніторинг ключових показників поєднується з проактивним реагуванням. Досліджуючи особливості кризи на поліграфічному підприємстві, І. В. Дацюк [2] відзначає, що її сутнісна характеристика полягає в невідповідності між наявними ресурсами та динамікою попиту. На думку А. М. Ткаченка та О. П. Єльця [3], сучасний підхід до антикризового управління має базуватися на принципах гнучкості й швидкої адаптації виробничих процесів. Водночас, О. С. Силкін та П. О. Муж [4] звертають увагу на фінансову складову антикризового менеджменту, аналізуючи її роль у стабілізації діяльності підприємства. Серед праць, присвячених економічним кризам загалом, варто виділити дослідження Т. П. Остапишин та О. Г. Коптюх [5], де охарактеризовано сутність криз, їх періодичність та стадії. Наукові розвідки А. В. Камневої [6] розкривають детальний аналіз існуючих інструментів та моделей антикризового управління, корисних і для поліграфічних підприємств, оскільки пропонують чіткі алгоритми впровадження змін. У свою чергу, В. М. Масюк [7] наголошує на важливості виявлення й оцінювання ризиків та загроз, що є одним із ключових етапів у розробленні антикризової стратегії. Значний внесок у формування теоретичних основ антикризового управління зроблено колективом авторів під загальною редакцією В. І. Воробйова, А. М. Штангрет, О. М. Петрашової та О. В. Мельникова [8]. Р. І. Біловол [9] зазначає, що побудова концепції антикризового управління вимагає системного поєднання фінансових, організаційних та маркетингових інструментів. Водночас, І. В. Сіліна [10] у своїх працях розкриває концептуальні засади антикризового фінансового управління,

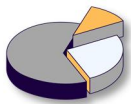


підкреслюючи необхідність розробки дієвих підходів до оптимізації капіталу та витрат.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті саме визначення особливостей реагування на появу кризових ситуацій в діяльності поліграфічних підприємств, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Практичне значення висновків і рекомендацій полягає у можливості їхнього застосування в системі антикризового управління сучасним поліграфічним підприємством.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета даної статті полягає у дослідженні й обґрунтуванні ефективних механізмів недопущення кризових ситуацій на поліграфічних підприємствах в умовах посилення нестабільності; об'єктом виступає управлінська діяльність поліграфічних підприємств, схильних до виникнення кризових явищ; основними завданнями є виявлення ключових причин криз, аналіз змістовного наповнення поняття кризи на поліграфічній діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сутність недопущення кризових ситуацій на поліграфічному підприємстві полягає у розробці й запровадженні превентивних заходів, які унеможливають виникнення гострих фінансових, виробничих або управлінських проблем. Адже криза в поліграфії часто призводить до значних збитків і втрати ринкових позицій. Своєчасне виявлення ризиків дозволяє не лише уникнути різких спадів, але й побудувати систему постійного моніторингу ключових показників. Таким чином, основна ідея полягає у тому, що краще попередити кризу, ніж боротися з її наслідками. Попередження кризових загроз сприяє збереженню активів, стабілізує робочу силу й формує довіру інвесторів, замовників і партнерів до підприємства (табл.1).



Таблиця 1

Змістовне наповнення поняття кризової ситуації на поліграфічному підприємстві

Зміст	Характеристика
Фінансово-економічний зміст	Кризова ситуація в поліграфії найчастіше виявляється через різке падіння платоспроможності, накопичення боргів, зростання непокритих витрат. Така ситуація свідчить про відсутність фінансової подушки, непередбачуваність до неочікуваних витрат або коливань у продажах, а також вказує на брак належного фінансового контролю та аудит
Виробничо-технологічний зміст	Кризу може спричинити перевантаження або зупинка виробничих потужностей, низький рівень автоматизації, зношеність обладнання, відсутність можливостей розширювати асортимент продукції
Управлінсько-організаційний зміст	Якщо керівництво не володіє сучасними методами планування та мотивації персоналу, а структура компанії є застарілою чи надто централізованою, то будь-які зовнішні й внутрішні фактори можуть викликати дестабілізацію

Джерело: складено авторами

Слід зазначити, що якщо на поліграфічному підприємстві через недостатній рівень фінансової стійкості або неефективні управлінські рішення виникає проблема, вона може швидко поширитися на інші підрозділи — постачання, збут, виробництво тощо. Зрештою, це вплине на загальний імідж підприємства та його здатність конкурувати на ринку поліграфічних послуг. Тож системні методи попередження криз дають змогу утримувати під контролем взаємопов'язані процеси та оперативно реагувати на зміни, що відбуваються. Завдяки цьому суттєво мінімізуються ризики «ефекту доміно» й убезпечується безперервність виробничих процесів [11-12]. До того ж, недопущення кризових ситуацій прямо впливає на стабільність робочих місць і добробут персоналу. Втрата фінансового балансу, збитковість чи гостра кадрова криза можуть призвести до скорочень, відтоку кваліфікованих працівників і погіршення



морально-психологічного клімату в колективі. Для поліграфічної галузі, де рівень кваліфікації персоналу має вирішальне значення, збереження професіоналів є критичним фактором успіху. Саме тому системне антикризове управління, спрямоване на випередження будь-яких деструктивних явищ, створює належні умови для розвитку навичок працівників і забезпечує належний соціальний клімат, що в кінцевому підсумку позитивно відображається на рентабельності (рис.1).

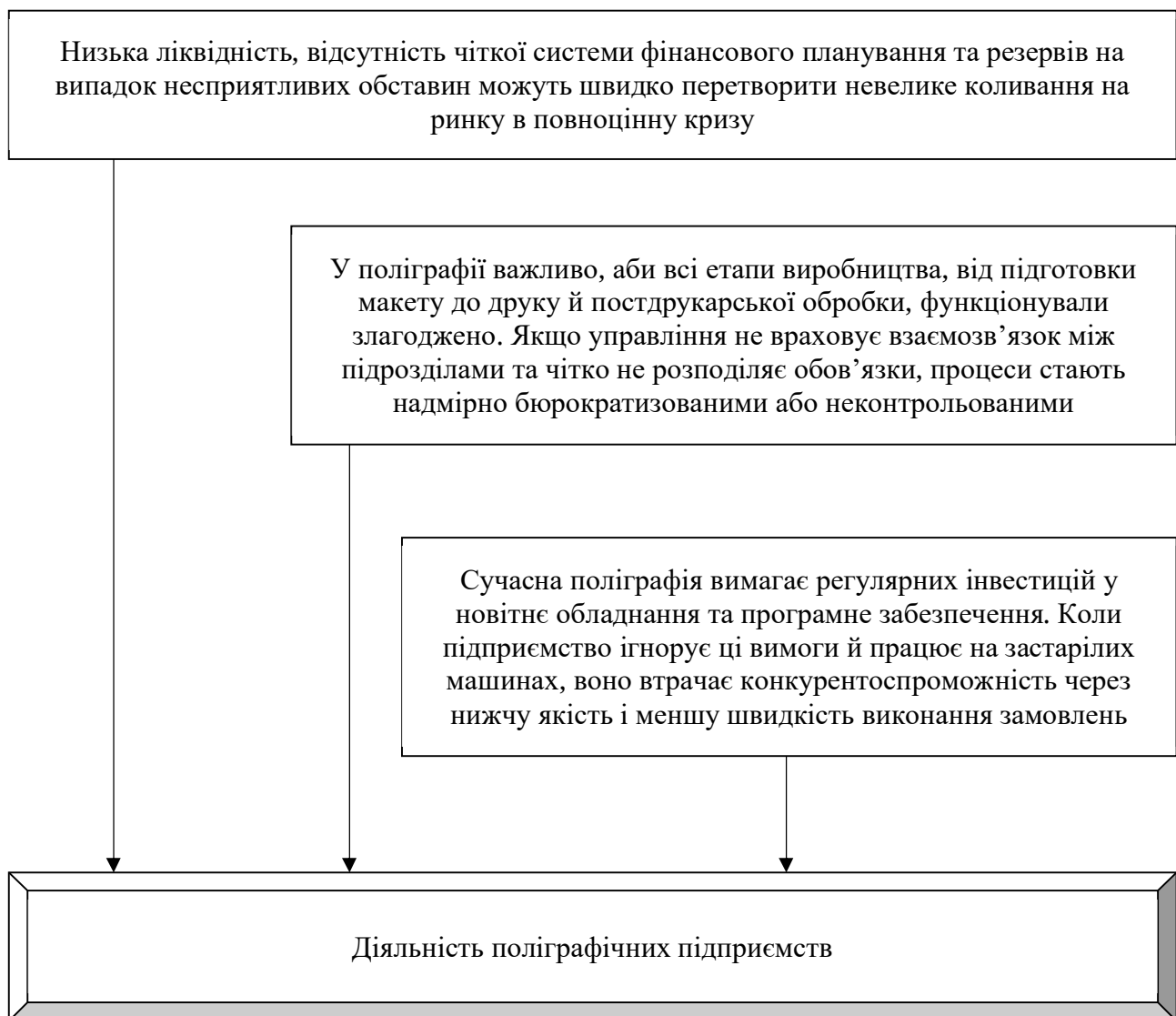


Рис.1. Ключові причини появи кризових ситуацій на поліграфічних підприємства

Джерело: складено авторами



В умовах посилення нестабільності, що проявляється у вигляді швидких змін вартості сировини та матеріалів, коливань попиту, нестабільного валютного курсу та загострення конкурентної боротьби, недопущення кризових ситуацій стає принципово важливим завданням менеджменту. Підприємство, яке не впроваджує систему антикризового моніторингу й не розробляє сценарії розвитку в несприятливих умовах, ризикує відчувати наслідки навіть незначних коливань на ринку [13-15]. Вчасно розроблені плани антикризового реагування допомагають керівництву орієнтуватися в нестабільному середовищі, зберігати стійкість і контроль над ключовими процесами. Це надає підприємству певну «страхувальну сітку», що дає змогу запобігти глибокому занепаду в разі негативного розвитку подій (рис.2).

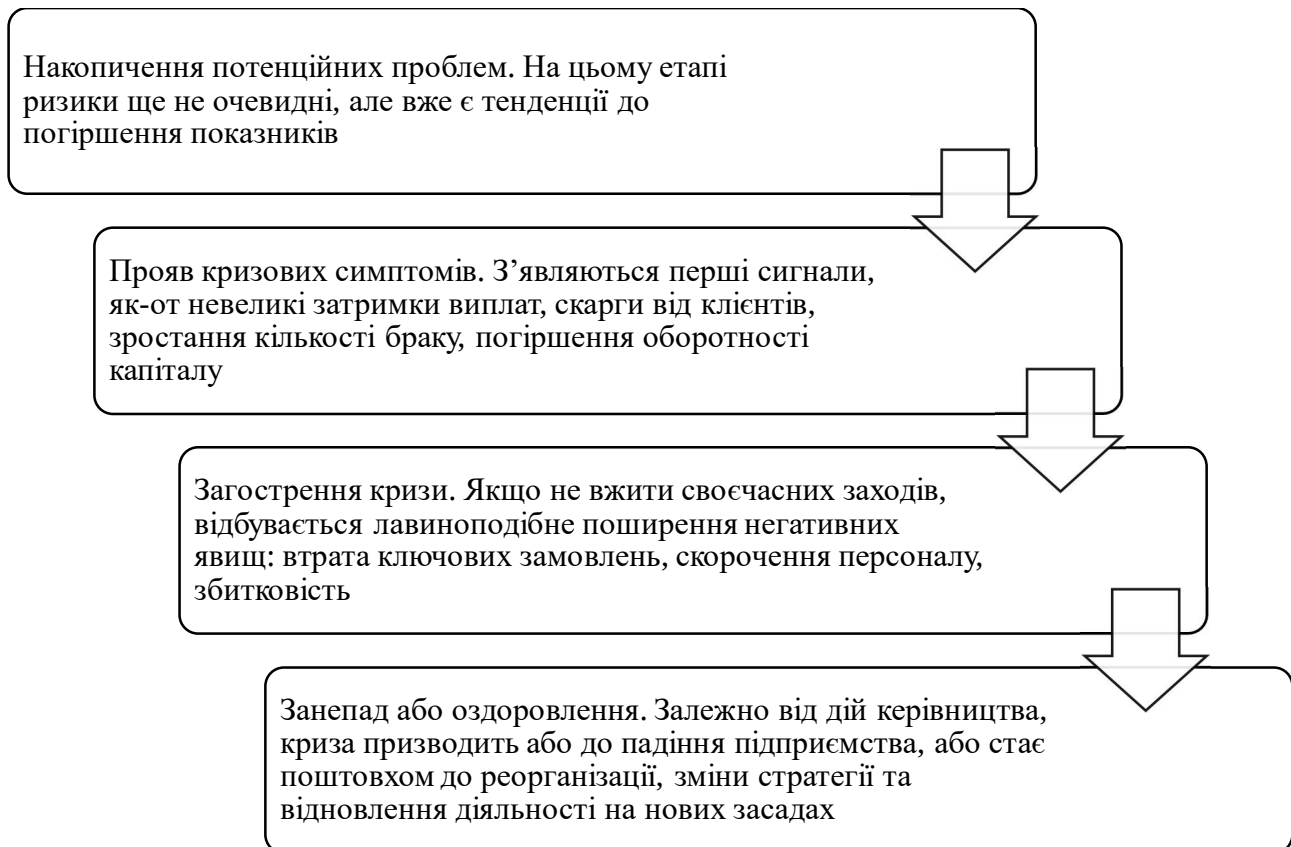


Рис.2. Основні етапи появи кризових ситуацій на поліграфічних підприємства

Джерело: складено авторами



Зараз особливої ваги набувають інформаційні ризики й загрози безпеці даних, що важливі для поліграфії у зв'язку із збереженням конфіденційної інформації клієнтів і власних ноу-хау. Кризові ситуації, спричинені витоком даних або атакою на інформаційні системи, можуть коштувати підприємству не тільки фінансових втрат, але й репутації. Тож сучасні стратегії недопущення криз включають у себе технологічне оновлення, захист інформаційних ресурсів, використання систем резервного копіювання та підвищення загальної цифрової культури персоналу. Пильна увага до цих чинників у кінцевому підсумку формує міцну основу для попередження будь-яких криз, пов'язаних із цифровою трансформацією.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що тема недопущення кризових ситуацій на поліграфічному підприємстві в умовах посилення нестабільності є важливою та потрібною, оскільки охоплює широкий спектр питань: від фінансової безпеки й стабільності колективу до репутації та інноваційного розвитку. Посилення нестабільності ринку зумовлює необхідність проактивного підходу до антикризового управління, який має базуватися на глибокому аналізі ризиків, ретельному плануванні й сталих комунікаціях із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Тільки за умови комплексного підходу, що враховує усі ключові чинники нестабільності, підприємство може забезпечити власне довгострокове функціонування й успішний розвиток навіть у найскладніших умовах.

Список використаних джерел

1. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Технології антикризового управління: монографія. Луганськ: СНУ, 2004. 192 с.
2. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. Технологія і техніка друкарства 2010. № 2(28). С. 165–170
3. Ткаченко А. М., Єлець О. П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством. Монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. 277 с.



4. Силкін О. С., Муж П. О. Аналіз сутності антикризового фінансового управління підприємством. «Наукові записки». Львів: Укр. акад. друкарства. 2016. № 2. С. 228–236.
5. Остапишин Т. П., Коптюх О. Г. Економічні кризи: сутність, періодичність виникнення, тривалість і стадії їх перебігу. Фінанси, облік і аудит, 2013. Випуск 1 (21). С.113–120.
6. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2014. № 4. С. 15–27.
7. Масюк В. М. Виявлення та оцінювання ризиків і загроз як чинників антикризового управління машинобудівним підприємством. Дисертаційна робота. Національний університет «Львівська політехніка». 2017. 288 с.
8. Воробйов В. І., Штангрет А. М., Петрашова О. М., Мельников О. В. Антикризове управління та фінансова санація підприємств: навч.посіб. К.: УкрНДІСВД, 2011. 396 с
9. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. Регіональні перспективи. 2003. №7–8 (32-33). С.60–63.
10. Сіліна І. В. Концептуальні основи антикризового фінансового управління підприємством. Агросвіт №22, 2015. С. 48
11. Фокіна Н. П., Бокій В. І. Криза на підприємстві: економічний зміст, причини виникнення та систематизація кризових факторів. Акт. пробл. Економіки. 2003. №6. С.43–45.
12. Орловська О.В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: збірник наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2015.-Вип. 25.2. 197, 202 с.
13. Ілляшенко О. В. Механізм системи економічної безпеки підприємства : монографія. Харків : Мачулін, 2016. 503 с.



- 14.Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
- 15.Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)