

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.30>

УДК 658.5:330.341.1:005.334:339.9

*Н. М. Котвицька,
д. е. н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>
І. І. Строй,
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3690-8458>
К. В. Мамін,
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1001-4975>*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*N. Kotvytska,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of
Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution «European University»
I. Stroy,
Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,
Private Higher Education Institution «European University»
K. Mamin,
Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,
Private Higher Education Institution «European University»*

FORMATION OF THE SYSTEM OF INNOVATIVE ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

У статті розглянуто теоретико-методологічні засади формування системи інноваційного антикризового управління підприємством в умовах глобалізації. Обґрунтовано необхідність інтеграції інноваційних підходів до управління в антикризову стратегію підприємства з метою підвищення його адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів. Проаналізовано вплив глобалізаційних процесів на трансформацію управлінських рішень, окреслено основні загрози та можливості для підприємств у сучасному економічному середовищі. Запропоновано модель системи інноваційного антикризового управління, що включає стратегічне планування, впровадження інновацій, моніторинг ризиків і оперативне реагування на кризові ситуації. Результати дослідження можуть бути використані як теоретична база та практичний інструмент для управлінців у процесі реформування систем управління на підприємствах різних галузей.

The article explores the theoretical and practical aspects of forming an innovative anti-crisis management system for enterprises under the conditions of globalization. Emphasis is placed on the necessity of transforming traditional management approaches by integrating innovative tools, digital solutions, and strategic flexibility to ensure sustainable business development. The study highlights the key challenges faced by enterprises in the global economic environment, including increased competition, technological disruption, market volatility, geopolitical tensions, and external shocks, which require adaptive and proactive crisis management mechanisms. The importance of anticipating crises and building internal capabilities to respond effectively is underscored. A comprehensive analysis of modern innovation management practices is conducted, with a focus on their alignment with anti-crisis strategies. The proposed model of innovative anti-crisis enterprise management includes components such as strategic forecasting, scenario planning, continuous innovation implementation, operational flexibility, risk diagnostics, and rapid response systems. Particular attention is paid to the role of digital transformation, knowledge-based resources,

and the human factor in enhancing organizational resilience and agility. The study also examines international experience and best practices in anti-crisis innovation strategies, providing a broader context for domestic enterprises. The research results offer practical recommendations for enterprise managers aimed at improving decision-making efficiency, risk mitigation, and overall competitiveness in a dynamic and uncertain global context. The implementation of an innovative anti-crisis management system is justified as a critical factor for ensuring long-term stability, growth, and strategic renewal. The conclusions contribute to the development of modern management theory and present practical value for enterprises seeking to enhance their adaptability, sustainability, and innovation capacity amid ongoing global transformations.

Ключові слова: *інноваційне управління, антикризове управління, глобалізація, підприємство, стратегія, адаптивність, ризики.*

Keywords: *innovative management, anti-crisis strategy, enterprise, globalization, digital transformation, risk management, competitiveness, sustainability.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах сучасних глобалізаційних процесів підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, що характеризуються високим рівнем невизначеності, інтенсифікацією конкуренції та швидкими технологічними змінами. Кризові явища стають не винятковими подіями, а повсякденною реальністю функціонування бізнес-структур. Відтак, традиційні підходи до антикризового управління, що базуються переважно на реактивних методах подолання наслідків кризових ситуацій, виявляються недостатньо ефективними. Сучасні економічні реалії потребують формування принципово нових систем антикризового управління, які б інтегрували інноваційні підходи, технології та інструменти для передбачення, запобігання та

подолання криз. Особливої актуальності набуває необхідність дослідження методологічних та прикладних аспектів формування системи інноваційного антикризового управління, яка забезпечує не лише виживання підприємств у складних економічних умовах, але й створює передумови для їх сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Проблема розробки та імплементації ефективних моделей інноваційного антикризового управління набуває особливого значення в контексті забезпечення економічної безпеки підприємств та національної економіки в цілому. Вона безпосередньо пов'язана з такими важливими науковими та практичними завданнями, як підвищення адаптивності бізнес-структур до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечення стійкості підприємств до дестабілізуючих факторів глобального економічного простору, а також посилення інноваційної складової в системі стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового управління підприємствами є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретико-методологічні засади антикризового управління розглядаються у працях О. Терещенка, Л. Лігоненко, А. Штангрета, З. Шершньової, які сформували фундаментальне підґрунтя для розуміння сутності та специфіки антикризових заходів в умовах економічної нестабільності [1, с. 28-30]. Інноваційні аспекти управління підприємствами в кризових умовах досліджуються в роботах С. Ілляшенка, В. Стадник, В. Гриньової, О. Кузьміна, які акцентують увагу на необхідності впровадження інноваційних технологій та інструментів для підвищення ефективності антикризових заходів [2, с. 45-47]. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики інноваційного антикризового управління зробили зарубіжні дослідники, зокрема К. Крістенсен, Г. Мінцберг, П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон, які запропонували концептуальні моделі та інструменти стратегічного управління інноваціями в умовах економічної нестабільності [3, с. 112-115]. Проблеми формування та розвитку системи

антикризового управління в умовах глобалізації висвітлені в працях І. Бланка, М. Туган-Барановського, Й. Шумпетера, які досліджували взаємозв'язок між інноваційними процесами та економічними циклами [4, с. 67-69]. Процеси цифровізації антикризового управління та впровадження інформаційних технологій у систему управління підприємствами розглядаються в дослідженнях К. Січкаренка, М. Кастельса, Д. Тепскотта [5, с. 88-90].

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері антикризового управління та інноваційного розвитку підприємств, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції інноваційних підходів у систему антикризового управління, формування комплексних моделей інноваційного антикризового управління з урахуванням специфіки глобалізаційних процесів, адаптації світового досвіду до вітчизняних реалій функціонування підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо формування системи інноваційного антикризового управління підприємством в умовах глобалізації.

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання:

- систематизувати та розвинути понятійно-категоріальний апарат інноваційного антикризового управління підприємством;
- дослідити особливості впливу глобалізаційних процесів на формування системи антикризового управління;
- розробити концептуальну модель системи інноваційного антикризового управління підприємством;
- визначити ключові елементи та механізми функціонування системи інноваційного антикризового управління;
- розробити методичний підхід до оцінювання ефективності системи інноваційного антикризового управління;
- запропонувати комплекс інструментів інноваційного антикризового управління з урахуванням сучасних глобалізаційних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз наукових джерел та практики функціонування підприємств в умовах глобалізації дозволяє запропонувати авторське визначення поняття «інноваційне антикризове управління підприємством», яке розглядається як система управлінських дій, спрямованих на передбачення, запобігання, подолання кризових явищ та мінімізацію їх негативних наслідків шляхом застосування інноваційних підходів, технологій та інструментів з метою забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах глобальних трансформацій.

На відміну від традиційного антикризового управління, що зосереджується переважно на подоланні наслідків кризових явищ, інноваційне антикризове управління має проактивний характер і орієнтується на:

- випереджальне виявлення потенційних загроз та можливостей;
- системне впровадження інновацій на всіх рівнях управління;
- розвиток адаптивних можливостей підприємства;
- формування організаційної культури, орієнтованої на постійні зміни та інновації.

Проведене дослідження дозволило визначити ключові імперативи формування системи інноваційного антикризового управління підприємством в умовах глобалізації (рис. 1).

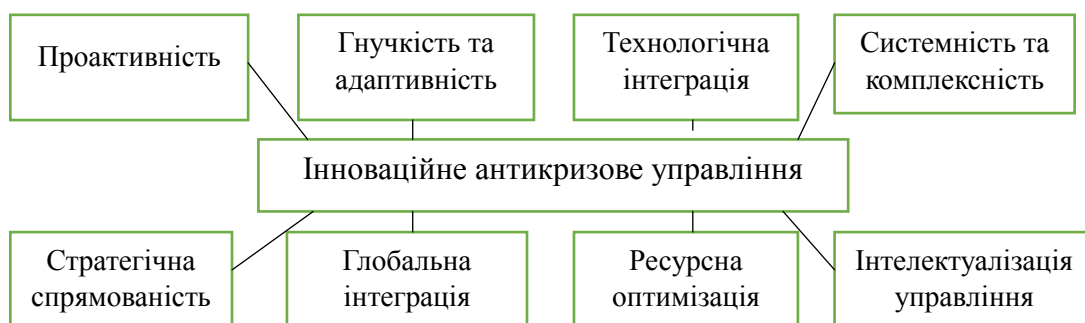


Рис. 1. Імперативи формування системи інноваційного антикризового управління підприємством

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [6-8;14].

Запропонована концептуальна модель системи інноваційного антикризового управління підприємством (рис. 2) інтегрує стратегічний,

тактичний та операційний рівні управління і забезпечує їх взаємоузгодженість через механізми координації та системної взаємодії.



Рис. 2. Концептуальна модель системи інноваційного антикризового управління підприємством

Джерело: сформовано на основі [9; 16].

Методологічною основою системи інноваційного антикризового управління є синтез системного, процесного, ситуаційного та ресурсного підходів, які забезпечують комплексне розуміння сутності та механізмів функціонування даної системи.

Системний підхід дозволяє розглядати інноваційне антикризове управління як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють із зовнішнім середовищем. Процесний підхід забезпечує представлення інноваційного антикризового управління як послідовності взаємопов'язаних процесів, що охоплюють усі етапи антикризової діяльності. Ситуаційний підхід надає можливість адаптувати методи та інструменти антикризового

управління до конкретних ситуацій та умов функціонування підприємства. Ресурсний підхід фокусується на ефективному використанні наявних ресурсів підприємства та розвитку його ключових компетенцій для подолання кризових явищ.

Авторські дослідження показали, що формування системи інноваційного антикризового управління підприємством в умовах глобалізації має базуватися на таких принципах (табл. 1).

Таблиця 1. Принципи інноваційного антикризового управління

№ з/п	Принцип	Характерні ознаки
1	проактивності	орієнтація на випереджальне виявлення та реагування на потенційні загрози
2	інноваційності	системне впровадження інновацій у всі сфери діяльності підприємства
3	адаптивності	здатність системи управління гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища
4	інтегрованості	узгодженість антикризових заходів із загальною стратегією розвитку підприємства
5	багатоваріантності	розробка альтернативних сценаріїв антикризових дій
6	збалансованості	оптимальне співвідношення між короткостроковими антикризовими заходами та довгостроковими стратегічними цілями розвитку
7	економічної доцільності	забезпечення перевищення економічного ефекту від впровадження антикризових заходів над витратами на їх реалізацію

Джерело: сформовано на основі [10; 13].

На основі аналізу світового досвіду та власних досліджень запропоновано комплекс інноваційних інструментів антикризового управління, які можуть бути адаптовані до специфіки функціонування вітчизняних підприємств (табл. 2).

Для оцінювання ефективності системи інноваційного антикризового управління підприємством запропоновано комплексний методичний підхід, що базується на розрахунку інтегрального показника ефективності (E_{IAU}), який включає такі групи індикаторів:

- індикатори фінансової стійкості (ІФС) - характеризують здатність підприємства протистояти фінансовим кризам та підтримувати фінансову стабільність.

Таблиця 2. Інноваційні інструменти антикризового управління

№ з/п	Інноваційний підхід / Технологія	Опис / Компоненти
1	Технології предиктивної аналітики	Виявлення прихованих закономірностей та тенденцій за допомогою аналізу Big Data; дозволяє передбачити наближення кризових явищ [6, с. 123–125]
2	Адаптивні бізнес-моделі	Забезпечують гнучкість і швидке реагування на зовнішні зміни. Компоненти: - модульна організаційна структура; - диверсифікація бізнес-процесів; - гнучкі ланцюги створення вартості; - швидка реконфігурація ресурсів та компетенцій
3	Гібридні стратегії антикризового управління	Поєднання захисних і наступальних стратегій для одночасної стабілізації та розвитку підприємства
4	Цифрові технології управління бізнес-процесами	Оптимізація планування, контролю та координації. Приклади: - системи електронного документообігу; - хмарні сервіси управління ресурсами; - платформи віртуальної колаборації; - системи підтримки прийняття рішень на основі ШІ
5	Інноваційні фінансові інструменти	Спрямовані на забезпечення фінансової стійкості. Приклади: - краудфандинг / краудінвестинг; - венчурне фінансування; - мезонінне фінансування; - факторинг нового покоління; - блокчейн-хеджування
6	Інноваційне управління персоналом	Нові підходи в умовах кризи: - крос-функціональні антикризові команди; - розвиток цифрових компетенцій; - розподілене лідерство; - системи віртуального навчання
7	Інструменти управління знаннями та навчанням	Забезпечують організаційне навчання і розвиток інновацій: - корпоративні бази знань; - системи інноваційних ідей; - внутрішньокорпоративні платформи; - трансфер технологій і знань

Джерело: сформовано на основі [11;12;15].

- індикатори інноваційної активності (ІА) - відображають рівень впровадження інновацій в антикризове управління.
- індикатори адаптивності (ІА) - характеризують здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

- індикатори результативності антикризових заходів (ІРАЗ) - відображають ступінь досягнення поставлених цілей антикризового управління.

Інтегральний показник ефективності розраховується за формулою:

$$E_{IAV} = \alpha_1 \times I\Phi C + \alpha_2 \times IIA + \alpha_3 \times IA + \alpha_4 \times IPAZ \quad (1)$$

де $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4$ - вагові коефіцієнти, що визначаються експертним шляхом залежно від специфіки діяльності підприємства та стадії кризи.

Запропонований методичний підхід був апробований на п'яти промислових підприємствах України, що дозволило визначити ключові фактори ефективності системи інноваційного антикризового управління та розробити рекомендації щодо її удосконалення.

Таким чином, на основі проведеного дослідження було визначено стратегічні напрями розвитку системи інноваційного антикризового управління підприємствами в умовах глобалізації:

По-перше, діджиталізація системи антикризового управління - впровадження цифрових технологій та інструментів у всі елементи системи антикризового управління, що забезпечує підвищення швидкості та якості управлінських рішень, оптимізацію бізнес-процесів та зниження трансакційних витрат.

По-друге, формування екосистеми інноваційного антикризового управління - розвиток мережі взаємодії з партнерами, клієнтами, постачальниками, науково-дослідними установами та іншими стейкхолдерами для спільного вирішення кризових проблем та генерування інноваційних ідей.

По-третє, розвиток динамічних здатностей підприємства - формування організаційних компетенцій, що забезпечують здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та трансформувати бізнес-модель відповідно до нових умов функціонування.

По-четверте, впровадження моделей циркулярної економіки - розвиток бізнес-моделей, заснованих на принципах ресурсоефективності, повторного

використання ресурсів та мінімізації відходів, що забезпечує підвищення стійкості підприємства до ресурсних та екологічних криз.

По-п'яте, гармонізація національних та глобальних стандартів антикризового управління - адаптація міжнародних стандартів та найкращих практик антикризового управління до специфіки функціонування вітчизняних підприємств з урахуванням національних особливостей економіки.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Глобалізаційні процеси суттєво трансформують умови функціонування підприємств, посилюючи рівень невизначеності та інтенсивність конкуренції, що зумовлює необхідність формування інноваційних систем антикризового управління. Концептуальна модель системи інноваційного антикризового управління підприємством інтегрує стратегічний, тактичний та операційний рівні управління і забезпечує їх взаємоузгодженість через механізми координації та системної взаємодії. Методологічною основою формування системи інноваційного антикризового управління є синтез системного, процесного, ситуаційного та ресурсного підходів, а також принципи проактивності, інноваційності, адаптивності, інтегрованості, багатоваріантності, збалансованості та економічної доцільності. Ефективність системи інноваційного антикризового управління може бути оцінена за допомогою комплексного методичного підходу, що базується на розрахунку інтегрального показника ефективності, який включає індикатори фінансової стійкості, інноваційної активності, адаптивності та результативності антикризових заходів. Стратегічними напрямками розвитку системи інноваційного антикризового управління в умовах глобалізації є діджиталізація системи антикризового управління, формування екосистеми інноваційного антикризового управління, розвиток динамічних здатностей підприємства, впровадження моделей циркулярної економіки, гармонізація національних та глобальних стандартів антикризового управління.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку пов'язані з розробкою методичних підходів до оцінювання ризиків інноваційного антикризового управління, формуванням механізмів адаптації міжнародного досвіду до специфіки функціонування вітчизняних підприємств, дослідженням галузевих особливостей впровадження системи інноваційного антикризового управління, розробкою інструментарію цифрової трансформації системи антикризового управління.

Література

1. Терещенко О.О., Павловський С.В. Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2023. № 3. С. 28-43.
2. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Інноваційні підходи до антикризового управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2024. № 1. С. 45-53.
3. Christensen C.M., Raynor M.E., McDonald R. What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*. 2023. Vol. 93. P. 110-117.
4. Бланк І.О., Лігоненко Л.О., Гуляєва Н.М., та ін. Фінансове забезпечення розвитку підприємств : монографія; за ред. І.О. Бланка. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 344 с.
5. Кастельс М., Хіманен П. Інформаційне суспільство та держава добробуту: Фінська модель. Київ: Ваклер, 2006. 265 с.
6. Davenport T.H., Harris J.G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Harvard Business Press, 2007. 218 p.
7. Друкер П. Менеджмент. Виклики XXI століття. Київ: КСД, 2020. 240 с.
8. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.
9. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170.
10. Штангрет А.М., Караїм М.М., Сухимлин Л.Є. Антикризовий механізм управління економічною безпекою підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 3. С 51-55.

11. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.
12. Туган-Барановський М.І. Промислові кризи: нарис з соціальної історії Англії. Київ: Наукова думка, 2004. 333 с.
13. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Києво-Могилянська академія, 2011. 244 с.
14. Січкаренко К.О. Вплив цифровізації економіки на розвиток транспортної галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38/1. С. 76—79.
15. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
16. Котвицька Н.М., Строй І.І., Рихлик О.А. Розробка антикризових фінансових стратегій для підприємств, що зазнали впливу бойових дій. *«Агросвіт»*. № 19. 2024. С.21-27.

References

1. Tereshchenko, O.O. and Pavlovskyi, S.V. (2023), “Improving the financial mechanism of anti-crisis enterprise management”, *Finansy Ukrainy*, vol. 3, pp. 28-43.
2. Illiashenko, S.M. and Shypulina, Yu.S. (2024), “Innovative approaches to anti-crisis enterprise management”, *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 1, pp. 45-53.
3. Christensen, C.M. Raynor, M.E. and McDonald, R. (2023), “What Is Disruptive Innovation?”, *Harvard Business Review*, vol. 93, pp. 110-117.
4. Blank, I.O. Lihonenko, L.O. and Huliaieva, N.M. (2011), *Finansove zabezpechennia rozvytku pidpriemstv* [Financial support for enterprise development], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
5. Castells, M. and Himanen, P. (2006), *Informatsiine suspilstvo ta derzhava dobrobutu: Finska model* [Information society and welfare state: Finnish model], Vakhler, Kyiv, Ukraine.
6. Davenport, T.H. and Harris, J.G. (2007), *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, Harvard Business Press, Brighton, USA.

7. Drucker, P. (2020), *Menedzhment. Vykyly XXI stolittia* [Management. Challenges of the 21st century], KSD, Kyiv, Ukraine.
8. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Review Press, Boston, USA.
9. Lihonenko, L.O. (2016), “Anti-crisis enterprise management in the conditions of knowledge economy and intellectualization of management”, *Ekonomichni forum*, vol. 1, pp. 161-170.
10. Shtangret, A.M. Karaim, M.M. and Sukhymlyn, L.Ye. (2016), “Anti-crisis mechanism of managing economic security of the enterprise”, *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 3, pp. 51-55.
11. Shershnova, Z.Ye. (2007), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis enterprise management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
12. Tugan-Baranovskyi, M.I. (2004), *Promyslovi kryzy: narys z sotsialnoi istorii Anhlii* [Industrial crises: an essay on the social history of England], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
13. Schumpeter, J. (2011), *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyклу* [Theory of economic development: Research of profits, capital, credit, interest and economic cycle], Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine.
14. Sichkarenko, K.O. (2019), “Impact of digitalization of the economy on the development of the transport industry”, *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 38/1, pp. 76-79.
15. Maliuta, L.Ya. (2016), *Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva* [Strategic management of innovative enterprise development], FOP Paliianytsia V.A., Ternopil, Ukraine, 232 p.
16. Kotvytska, N.M. Stroi, I.I. and Rykhlyk, O.A. (2024), “Development of anti-crisis financial strategies for enterprises affected by hostilities”, *Ahrosvit*, vol. 19, pp. 21-27.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2025 р.