

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/10.32702/2307-2105.2025.7.72>

УДК 353:334.338.2

Т. І. Олійник,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-3790>*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ: НАЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

T. Oliynyk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management,
Dnipro National University named after Oles Honchar*

ANTI-CRISIS BUSINESS MANAGEMENT: NATIONAL ASPECT OF FORMATION AND DEVELOPMENT

У статті досліджено сутність антикризового управління бізнесом підприємства, яке полягає у формуванні та реалізації системи попереджувальних управлінських, економічних і технічних заходів, спрямованих на стабілізацію, оздоровлення та розвиток ключових і стратегічно важливих компонентів його діяльності. Встановлена доцільність проведення оцінки стану системи антикризового управління підприємством, яка обґрунтовує

необхідність вчасного виявлення слабких місць та адаптації управлінських рішень до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Визначено роль у забезпеченні ефективного антикризового управління бізнесом на основі впровадження певної із моделей підтримки управлінських рішень, які включають систему заходів, спрямованих на запобігання, подолання або пом'якшення негативних наслідків кризових ситуацій. У результаті підприємство отримує можливість адаптуватися до динамічних змін у ринковому середовищі, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток.

The article explores the essence of anti-crisis management of an enterprise's business, which consists in the formation and implementation of a holistic system of preventive measures of a managerial, economic and technical nature. These measures are aimed at stabilizing the enterprise's activities, improving its key functional areas, as well as developing strategically important elements that ensure its viability in the long term. Anti-crisis management involves the use of an integrated set of methods and procedures that allow for a prompt response to internal problems and external threats, in particular of an economic, social or technological nature.

The feasibility of a systematic assessment of the level of development of anti-crisis management at the enterprise is substantiated, which provides the possibility of timely identification of vulnerabilities, threats and reserves for improvement. Such an assessment is based on a system of grouped indicators, which are classified by key areas: financial (liquidity, solvency, profitability), production (efficiency of resource use, production volume), organizational (flexibility of the management structure, promptness of decision-making), personnel (staff competence, motivation), innovation (level of technological changes) and marketing (market positioning, customer base). Comprehensive diagnostics based on these indicators allows developing effective anti-crisis strategies that take into account the specifics of the enterprise and the market environment.

Particular attention is paid to the role of models of support for management decisions in the anti-crisis management system. Such models involve the use of a set of tools and scenario approaches aimed at preventing crises, minimizing their consequences, as well as overcoming existing crisis phenomena. Within the framework of these models, strategic, financial, organizational and communication measures are applied, allowing the enterprise not only to respond to changing conditions, but also to adapt to an unstable external environment. In particular, the implementation of digital management tools, automated risk monitoring systems, flexible strategic scenarios and internal communication ensures increased business adaptability and competitiveness.

As a result, anti-crisis management acts not only as a tool for overcoming negative consequences, but also as an important element of an enterprise's sustainable development strategy, allowing it to maintain stability, efficiency, and ability to recover in a dynamic and unpredictable market environment.

Ключові слова: *антикризове управління, бізнес, модель консервативної поведінки, модель активної поведінки, модель змішаної поведінки.*

Keywords: *crisis management, business, conservative behavior model, active behavior model, mixed behavior model.*

Постановка проблеми. Сучасна управлінська парадигма активно враховує об'єктивні зміни, які супроводжують трансформацію національної економіки. Останні роки ознаменувалися глибокими структурними та інституційними перетвореннями, що зумовлюють нові підходи до організації та управління господарською діяльністю. Ключовими напрямками цих змін є активний розвиток недержавного сектору, динамічне реформування форм власності, а також впровадження сучасних управлінських моделей, запозичених із практики розвинених країн з ринковою економікою.

Значна трансформація систем управління на підприємствах приватної та колективної форм власності сприяла підвищенню їхньої адаптивності та

стратегічної гнучкості. Сучасні підприємства отримали можливість самостійно формувати власну місію, визначати пріоритетні напрями розвитку, обирати оптимальні ринки збуту та продукти, розробляти власну цінову і маркетингову стратегію, а також будувати індивідуальну інвестиційну політику.

Значно зросла управлінська автономія керівництва підприємств, яке сьогодні не лише формує стратегічні цілі, а й несе повну відповідальність за ухвалені рішення та їх реалізацію. Звідси держава поступово втрачає функції прямого впливу на операційну діяльність суб'єктів господарювання, зосереджуючи зусилля на створенні сприятливого економічного середовища, нормативно-правової бази та механізмів державного регулювання, що стимулюють розвиток конкурентоспроможного бізнесу.

Управлінські виклики сьогодення вимагають від менеджменту нових компетенцій, здатності до стратегічного мислення, швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища та ефективного використання ресурсного потенціалу. У цих умовах важливого значення набуває впровадження сучасних управлінських технологій, цифрових інструментів управління, а також принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ідея взаємозалежності та взаємозв'язку елементів, підсистем і всієї системи управління підприємством із зовнішнім середовищем давно є фундаментальною в теорії сучасного менеджменту, особливо в межах системного підходу. У зарубіжній управлінській науці ця концепція широко досліджена і знайшла відображення в роботах таких провідних учених, як Р. Уотермана, Т. Пітерса, І. Ансоффа, П. Друкера, Дж. Бігеля, Же. Йеннекенса, М.Х. Мескона, Л. Планкетта та інших. Вони наголошують на важливості врахування динаміки зовнішнього середовища при формуванні ефективної системи управління, особливо в умовах глобалізації, технологічного прориву та зростаючої конкуренції.

Однак пряме перенесення моделей і підходів, що були розроблені в умовах стабільних економік розвинених країн, до практики українських підприємств без належної адаптації, часто виявляється малоефективним. Це

пояснюється суттєвими відмінностями в інституційному середовищі, рівні розвитку ринку, доступності ресурсів, нормативно-правовій базі та культурних особливостях ведення бізнесу. Ефективне впровадження світового досвіду в українських реаліях потребує не лише глибокого аналізу, але й формування власної концептуальної основи управління підприємством, яка враховує національні особливості та специфіку господарської діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження методичних та теоретико-прикладних питань у становленні та розвитку антикризового управління бізнес-діяльністю вітчизняних підприємств в сучасних умовах ринкових відносин.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зростаюча самостійність власників та керівництва у прийнятті управлінських рішень зумовила трансформацію ролі держави в системі управління підприємствами. Контроль за виконанням ключових управлінських функцій перейшов від державних органів безпосередньо до менеджменту підприємств. У нових ринкових умовах ефективна система управління має бути гнучкою, адаптивною та здатною забезпечувати відповідність внутрішнього середовища підприємства швидкоплинним змінам зовнішнього середовища.

Незалежність у прийнятті рішень і організаційна мобільність стали важливими чинниками, що стимулюють розвиток сучасних підходів до управління бізнес-діяльністю. Успішне підприємство сьогодні не лише реагує на виклики зовнішнього середовища, а й активно формує свою стратегію на його основі. Зовнішнє середовище – це динамічна сукупність чинників (економічних, правових, політичних, технологічних, соціальних тощо), які перебувають поза межами безпосереднього контролю менеджменту, але істотно впливають на бізнес-процеси, структуру управління, стратегічні напрями діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

На відміну від умов планової економіки, де зовнішнє середовище було переважно передбачуваним, а основні функції контролю і регулювання здійснювали державні органи, у ринковій економіці підприємства

функціонують у середовищі високої нестабільності та невизначеності. Це вимагає від бізнесу здатності до постійного аналізу ринку, гнучкого стратегічного планування та ефективного використання ресурсів для досягнення сталого розвитку.

Зовнішнє середовище безпосередньо впливає на ключові аспекти бізнес-діяльності: змінюються цілі підприємства, технологічна база, організація виробництва та управління, кадрова політика, підходи до інвестування та інновацій. Формування ринкової позиції підприємства стає результатом взаємодії із зовнішніми факторами, серед яких особливе значення мають коливання попиту, конкуренція, доступ до фінансових ресурсів, технологічні тренди та регуляторна політика.

У сучасних умовах підприємство розглядається як складна адаптивна система, яка не лише реагує на впливи зовнішнього середовища, але й активно взаємодіє з ним, трансформуючи виклики у можливості для розвитку. Управління бізнес-діяльністю вимагає стратегічного бачення, аналітичного підходу, цифрової грамотності та вміння приймати обґрунтовані рішення в умовах ризику.

На сучасному етапі взаємодія системи управління підприємства із зовнішнім середовищем ускладнюється та характеризується високим ступенем нестабільності та невизначеності.

До основних причин цього явища слід віднести складність і мінливість самого зовнішнього середовища, зокрема політичні ризики, економічні коливання, зміни в законодавстві та глобальні виклики; відсутність системного підходу до діагностики зовнішнього середовища на рівні більшості підприємств; обмежене розуміння власних сильних і слабких сторін, що унеможливорює адекватну стратегічну реакцію; поверхневе або шаблонне впровадження принципів сучасного управління, що часто не супроводжується змінами в організаційній культурі або структурі та нестача інструментів антикризового управління, які є критично необхідними в періоди нестабільності [1-3].

У цьому контексті надзвичайно важливо сформувати гнучку, проактивну модель управління бізнесом, яка передбачає не лише реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, а й здатність передбачати ризики, адаптувати внутрішні процеси до нових умов і забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Ефективне управління має базуватися на регулярному стратегічному аналізі, розвитку внутрішнього потенціалу підприємства, впровадженні сучасних управлінських технологій та побудові механізмів, здатних забезпечити швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Вплив зовнішнього середовища на функціонування та розвиток підприємства є багатогранним і може мати різну природу та інтенсивність. З точки зору системного підходу, взаємодія підприємства із зовнішніми факторами не є однорідною, що вимагає диференційованого підходу до її аналізу та управління. При цьому узагальнена класифікація форм впливу дозволяє виділити кілька типів [4-7]:

1. Прямий і опосередкований (непрямий) вплив. Прямий вплив обумовлюється факторами, які безпосередньо впливають на операційну діяльність підприємства (зміни в законодавстві, коливання цін на сировину, податкове регулювання та ін.). Непрямий вплив здійснюється через більш загальні економічні, політичні або соціальні умови (макроекономічна нестабільність, демографічні зміни або культурні трансформації тощо).

2. Контрольований і неконтрольований вплив. Контрольований вплив включає фактори, на які підприємство може певною мірою впливати або адаптуватися через внутрішні управлінські механізми (взаємини з постачальниками, партнерами, клієнтами). Неконтрольований вплив є результатом дій або подій, на які підприємство не має прямого впливу (природні катаклізми, воєнні конфлікти, глобальні економічні кризи тощо).

3. Загальний і специфічний (приватний) вплив. Загальний вплив стосується всіх підприємств певного регіону, галузі або ринку, як-от зміна національної податкової політики або девальвація валюти. Специфічний

(приватний) вплив відображає дію окремих факторів, релевантних тільки для конкретного підприємства або його сегменту (репутаційні ризики, зміна умов постачання для одного виробника тощо).

4. Реальний і потенційний вплив. Реальний вплив проявляється безпосередньо в діяльності підприємства і вимагає негайної реакції. Потенційний вплив пов'язаний із факторами, які поки що не мають безпосереднього впливу, але можуть активізуватися в майбутньому (загроза зміни законодавства або поява нового конкурента).

5. Цілеспрямований і стихійний вплив. Цілеспрямований вплив виходить від конкретних суб'єктів зовнішнього середовища – держави, конкурентів, споживачів, банків тощо. Його мета – досягнення певного ефекту (зміна умов конкуренції, встановлення квот або тарифів тощо). Стихійний вплив є наслідком випадкових або непередбачуваних подій, які не мають свідомого джерела (епідемії, стихійні лиха, форс-мажорні події та ін.).

Управління впливом зовнішнього середовища передбачає не лише його виявлення та аналіз, а й розробку відповідних стратегічних рішень – від створення систем моніторингу до впровадження механізмів ризик-менеджменту, антикризового планування та стратегічної адаптації. У сучасних умовах, коли швидкість змін у зовнішньому середовищі постійно зростає, здатність підприємства до своєчасного реагування та передбачення таких впливів є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності та стабільності.

Зазначена класифікація впливів зовнішнього середовища носить умовний і узагальнений характер. На практиці чітке віднесення конкретного впливу до тієї чи іншої категорії часто викликає труднощі, оскільки реальна дія зовнішніх факторів на бізнес підприємства зазвичай є комплексною та мультифакторною. Впливи рідко мають одну чітко визначену природу – вони, як правило, проявляються у взаємозв'язку і взаємодії кількох елементів зовнішнього середовища, поєднуючи в собі риси різних типів впливу одночасно.

Так економічна криза може одночасно виступати як непрямий, неконтрольований, загальний і потенційно передбачуваний фактор. Однак для конкретного підприємства вона може набувати й рис прямого та реального впливу через зменшення попиту, зростання собівартості, проблеми з постачальниками чи фінансовими інституціями. Таке поєднання ознак ускладнює розмежування та вимагає системного підходу до оцінки впливу зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває розробка інтегрованих моделей діагностики зовнішнього середовища, які враховують не лише класифікацію факторів, а й їх взаємозв'язки, силу, динаміку змін і потенційний ризик для окремих сфер діяльності підприємства. Такі моделі дозволяють не просто ідентифікувати фактори впливу, а й оцінити їхній сукупний ефект на стратегію, оперативну діяльність та фінансову стабільність.

Отже, ефективне управління підприємством у сучасних умовах вимагає не лише розуміння природи зовнішніх впливів, а й здатності до системного аналізу, прогнозування та адаптації до змін, що дозволяє формувати стійкі моделі поведінки бізнесу в умовах невизначеності.

Організація управління сучасним підприємством, що функціонує в умовах динамічного ринкового середовища, повинна передбачати наявність добре налагодженого механізму адаптації, який забезпечує своєчасну й ефективну перебудову внутрішніх структур, бізнес-процесів і стратегічних орієнтирів у відповідь на зміни зовнішнього середовища. У ринковій економіці недостатньо лише забезпечити ефективне внутрішнє управління на основі традиційних систем зворотного зв'язку. Підприємства повинні діяти проактивно, тобто не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, формуючи стратегію наперед.

В умовах підвищеної турбулентності, конкуренції та швидкоплинних змін управлінська система повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на майбутнє. Це вимагає постійного моніторингу ринкових трендів, технологічних новацій, змін у законодавстві, поведінки споживачів тощо. На основі зібраної

інформації здійснюється аналітична оцінка, яка дозволяє вчасно вносити корективи в плани операційної діяльності, інвестиційні програми, маркетингову стратегію та загальну бізнес-модель підприємства.

Таким чином, прогнозування набуває ключового значення в сучасному менеджменті. Його роль виходить за межі допоміжної функції й стає центральним інструментом стратегічного управління. Усе більшої актуальності набуває автоматизація процесів прогнозування за допомогою аналітичних платформ, систем підтримки прийняття рішень, штучного інтелекту та великих даних (Big Data). У поєднанні з системами зворотного зв'язку це дозволяє не лише фіксувати відхилення від цілей, але й оперативно моделювати альтернативні сценарії розвитку подій, що значно підвищує адаптивність підприємства.

Управлінська система майбутнього – це інтеграція реактивного (реагування на зміни) та проактивного (передбачення змін) підходів. З одного боку, система зворотного зв'язку залишається базовим елементом внутрішнього регулювання, що забезпечує корекцію поточних дій. З іншого боку, прогнозно-аналітична складова дозволяє забезпечити стратегічну стійкість і конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Отже, сучасний менеджмент повинен функціонувати на перетині двох систем – системи зворотного зв'язку і системи прогнозування, що разом утворюють єдину динамічну модель управління підприємством у змінному середовищі.

Залежно від ступеня готовності підприємства до адаптації та швидкості реагування на зміни у зовнішньому середовищі його поведінкові стратегії можна класифікувати за трьома основними моделями: консервативна, активна та змішана модель поведінки. Кожна з них відображає специфічний рівень чутливості до зовнішніх впливів, особливості управлінської культури, а також стратегічні пріоритети підприємства.

1. Модель консервативної поведінки. Ця модель характерна для підприємств, які орієнтуються на збереження стабільності, уникають ризиків та

демонструють обережність у зміні внутрішніх процесів. Реакція на зовнішні зміни в цьому випадку, як правило, запізнена або мінімальна. Основна стратегія полягає у підтриманні статус-кво, навіть за умов зовнішнього тиску. Подібна модель може бути ефективною у стабільному середовищі, але в умовах високої динаміки ринку – суттєво знижує конкурентоспроможність підприємства [8].

2. Модель активної поведінки. Активна модель передбачає високу адаптивність і проактивність у взаємодії з зовнішнім середовищем. Підприємства, які дотримуються цієї стратегії, постійно моніторять ринкову ситуацію, виявляють тренди, швидко впроваджують інновації, змінюють внутрішню структуру і оптимізують процеси у відповідь на нові виклики. Вони не лише реагують на зміни, але й намагаються передбачати їх, формуючи свою політику випереджальними діями. Такий підхід особливо ефективний у середовищі з високим рівнем невизначеності, де швидкість адаптації визначає шанси на успіх [9].

3. Модель змішаної поведінки. Це поєднання елементів консервативного та активного підходів. Підприємство *selectively* (вибірково) адаптується до тих змін, які безпосередньо впливають на його діяльність, одночасно зберігаючи стабільність у ключових, стратегічно важливих напрямках. Така модель дозволяє балансувати між стабільністю і розвитком, зменшуючи ризики, але водночас зберігаючи гнучкість у відповідь на найсуттєвіші виклики. Вона є найбільш поширеною в реальному секторі економіки, оскільки забезпечує певну безпеку при поступовому переході до більш гнучких форм управління [10].

Отже, обрана модель поведінки підприємства визначає не лише його поточну реакцію на зовнішні зміни, але й формує основу для довгострокового стратегічного позиціонування на ринку. Вона повинна відповідати типу середовища, у якому діє підприємство, його ресурсному потенціалу, рівню цифрової зрілості, організаційній культурі та готовності до змін. У сучасних умовах, коли зміни є постійними й часто непередбачуваними, усе більшої ваги

набуває перехід до активної або адаптивної моделі поведінки, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність та досягати сталого розвитку.

На сьогоднішній день поведінка більшості українських підприємств, особливо в реальному секторі економіки, здебільшого відповідає консервативній моделі адаптації. Такий підхід характеризується низькою швидкістю реакції на зміни у зовнішньому середовищі, переважною орієнтацією на збереження існуючого порядку, а не на стратегічне передбачення та розвиток. Адаптація до змін, які відбуваються поза межами підприємства, часто не сприймається як системна управлінська функція, що вимагає чіткого планування, ресурсного забезпечення, організаційної структури та професійного супроводу.

Внаслідок відсутності цілісного, комплексного підходу до адаптаційного менеджменту, внутрішні системи та структурні підрозділи підприємств, як правило, залишаються недостатньо гнучкими й неготовими до динаміки зовнішніх змін. Це призводить до фрагментарного реагування, невиправданих витрат ресурсів і втрати потенційних можливостей на ринку. Навіть коли окремі адаптаційні заходи здійснюються, вони рідко дають очікуваний ефект через слабку взаємодію між функціональними рівнями управління та відсутність довгострокового бачення змін.

На нашу думку такий домінуючий консервативний підхід до адаптації зумовлений низькою ключових факторів:

- 1) низьким рівнем усвідомлення важливості адаптаційної здатності підприємства як критичного елементу конкурентоспроможності;
- 2) обмеженою управлінською підготовкою керівників середньої та вищої ланки, зокрема в питаннях стратегічного управління, ризик-менеджменту, організаційної трансформації;
- 3) відсутністю в українській практиці стандартизованих методик, практичних інструментів і навчальних програм, орієнтованих саме на організацію управління адаптаційними процесами;

4) недостатньою теоретичною розробленістю проблематики адаптації на рівні вітчизняної економічної науки, зокрема браком міждисциплінарних підходів, які б поєднували менеджмент, організаційний розвиток, поведінкову економіку та антикризове управління.

Таким чином, подолання орієнтації виключно на консервативну модель потребує не лише зміни управлінської культури, а й інституціоналізації адаптаційного менеджменту, - впровадження структур, процесів і стандартів, які забезпечують підприємствам здатність не просто реагувати на зміни, а діяти на випередження, формуючи власну конкурентну траєкторію розвитку.

Зміцнення впливу зовнішнього середовища, посилення конкуренції та необхідність постійної адаптації до змін у ринкових умовах зумовили розширення спектра взаємозв'язків підприємств з різноманітними суб'єктами зовнішнього середовища: постачальниками, споживачами, конкурентами, інвесторами, регуляторами, фінансовими установами, органами влади тощо. Встановлення, розвиток і підтримання цих зв'язків є важливою складовою сучасного стратегічного управління і, в переважній більшості випадків, перебуває у сфері відповідальності самого підприємства.

Ефективність взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами прямо впливає на результативність бізнес-діяльності: вона може як створювати нові можливості для зростання, партнерства та інновацій, так і генерувати ризики, загрози та нестабільність. Результати цієї взаємодії можуть бути як позитивними (розширення ринку, покращення іміджу, доступ до ресурсів), так і негативними (втрата контролю над ланцюгами постачання, зниження прибутковості, репутаційні втрати, конфлікти з регуляторами).

Зважаючи на зростаючу складність та динамічність зовнішнього середовища, все більш актуальним стає формування системи антикризового управління, яка розглядається як інструмент забезпечення стійкості підприємства у взаємодії з зовнішніми суб'єктами. Антикризове управління – це не лише реагування на вже наявні проблеми, але й прогнозування

потенційних загроз, управління ризиками, створення сценаріїв реагування і розробка запобіжних стратегій.

У цьому контексті антикризове управління слід розуміти як невід'ємну частину загальної системи стратегічного управління підприємством, спрямовану на підтримку його життєздатності, конкурентоспроможності та адаптивності. Його функція полягає не лише в забезпеченні безпеки взаємодії із зовнішнім середовищем, а й у формуванні активної позиції підприємства – вміння не тільки протистояти загрозам, але й ефективно використовувати зміни у зовнішньому середовищі на свою користь.

Таким чином, сучасне підприємство має бути не лише гнучким, але й стійким до несподіваних зовнішніх викликів, що передбачає наявність стратегічно орієнтованої, структурованої системи управління ризиками та кризовими ситуаціями на всіх рівнях його функціонування.

Актуальність проблеми запровадження ефективного антикризового управління на підприємствах підтверджується практичними кроками, які сьогодні вже реалізуються, насамперед у великих фінансово-промислових та аграрних компаніях. Зокрема, в організаційній структурі таких підприємств все частіше створюються спеціалізовані підрозділи, що відповідають за економічну безпеку та антикризову стійкість бізнесу. Це свідчить про зростання усвідомлення керівниками потреби у проактивному захисті підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також у формуванні системної адаптивної спроможності.

Залежно від управлінського підходу та специфіки галузі, фахівці пропонують різні організаційні моделі забезпечення антикризового управління. Так одні дослідники рекомендують створення внутрішньої служби економічної безпеки підприємства, що функціонує на постійній основі та включає відділи моніторингу, стратегічного аналізу, ризик-менеджменту, юридичного захисту тощо. Існують також пропозиції щодо впровадження мережових або міжоб'єктових моделей, таких як «міжоб'єктова система безпеки недержавних об'єктів економіки», подібна до практик поширених у США [11-14].

Проте на практиці функціонування таких підрозділів часто обмежується лише традиційними завданнями фізичної, кадрової чи інформаційної безпеки, без глибокого інтегрування в стратегічне та фінансове управління підприємством. Відсутність науково обґрунтованих підходів до оцінки рівня антикризового захисту, чітко сформульованої методології роботи, системи ключових показників ефективності та механізмів адаптації до динаміки зовнішнього середовища значно знижує результативність діяльності підприємств. Крім того, бракує комплексної взаємодії між підрозділами безпеки і ключовими управлінськими функціями – фінансами, маркетингом, логістикою, інноваціями, що не дозволяє перетворити систему антикризового управління на інтегральну частину корпоративного стратегічного розвитку.

Отже, успішна реалізація антикризового управління потребує не лише створення окремих структур, а й формування цілісної, методологічно обґрунтованої системи, яка спирається на аналітику, прогнозування, управління ризиками, сценарне планування та безперервне вдосконалення. Такий підхід дозволяє підприємству не просто протистояти загрозам, а й перетворювати кризові ситуації на точки зростання, підвищуючи довгострокову конкурентоспроможність і стійкість до виникнення загроз та викликів.

На основі вищенаведеного можна узагальнити деякі поширені моделі антикризового управління з їх перевагами та недоліками (табл. 1).

Таким чином, будь-яка модель антикризового управління включає систему заходів, спрямованих на запобігання, подолання або пом'якшення негативних наслідків кризових ситуацій, які загрожують стабільному функціонуванню підприємства. І водночас охоплює стратегічні, фінансові, організаційні та комунікаційні дії, що дозволяють адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх економічних викликів.

Таблиця 1. Модель антикризового управління бізнесом

Модель антикризового управління	Характеристика	Переваги	Недоліки	Приклади впровадження
Внутрішня служба безпеки	Створення окремого підрозділу всередині підприємства, що відповідає за моніторинг ризиків, захист ресурсів та антикризове реагування.	Чіткий контроль, швидке реагування, інтеграція в управлінську структуру.	Високі витрати на утримання, можливе дублювання функцій.	Аграрні холдинги «МХП», «Кернел» (Україна); корпорації General Electric (США)
Між об'єктова система безпеки	Координація безпекових заходів між кількома підприємствами або підрозділами, часто через централізовану платформу.	Економія ресурсів, обмін інформацією, масштабованість.	Складність координації, залежність від партнерів.	Українські фінансово-промислові групи; американські конгломерати Lockheed Martin
Аутсорсинг безпекових функцій	Передача функцій антикризового управління зовнішнім спеціалізованим компаніям.	Зниження витрат, доступ до експертизи, гнучкість.	Менший контроль, ризик втрати конфіденційної інформації.	Українські банки співпрацюють із консалтинговими фірмами; міжнародні корпорації IBM, Accenture
Інтегрована система управління ризиками	Впровадження комплексної системи, що включає аналіз, моніторинг, прогнозування та управління ризиками на всіх рівнях організації.	Системний підхід, покращення стратегічного планування.	Вимагає високої кваліфікації персоналу, значних інвестицій.	Корпорації Nestle (Швейцарія), «Укрзалізниця» (Україна)
Проактивне антикризове управління	Використання прогнозування і сценарного аналізу для запобігання кризам ще на стадії їх формування.	Зменшення ризиків, підвищення адаптивності.	Складність реалізації, потреба в великих обсягах даних.	Технологічні гіганти Google, Microsoft; українські ІТ-компанії

В даному випадку антикризове управління – це не лише реакція на проблему, а й проактивний підхід, який формує стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі, підґрунтям якого є використання таких основних інструментів як фінансовий аудит та реструктуризація, управління ризиками, кризовий маркетинг, *Lean*-технології та оптимізація витрат, переговори з кредиторами (*Debt restructuring*) та залучення зовнішніх консультантів. Це

надасть змогу підприємству запобіганню кризи щодо виявлення потенційних загроз і формування системи раннього попередження, мінімізацію наслідків, як оперативне реагування для зменшення збитків, відновлення життєздатності, що містить в собі реорганізацію, реструктуризацію, зміна бізнес-моделі та забезпечення стійкості – впровадження довгострокових стратегій виживання та зростання.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Антикризове управління – це процес застосування спеціальних методів і заходів, спрямованих на стабілізацію, оздоровлення та розвиток ключових і стратегічно важливих напрямів діяльності підприємства. Такий підхід включає не лише подолання наслідків кризи, а й стабілізацію роботи підприємства в цілому, з акцентом на перспективний розвиток.

Структурування антикризового управління дозволяє виділити його основні напрями, серед яких: фінансовий, виробничий, управління персоналом, інноваційна діяльність та інші.

Антикризове управління є постійним процесом, спрямованим на запобігання, виявлення та подолання кризових ситуацій на підприємстві. Воно базується на чітко визначених цілях, принципах, методах і завданнях. Антикризове управління охоплює два основні напрями: по-перше, заходи для недопущення кризи, і по-друге, дії для виходу з уже наявного кризового стану.

Особливість антикризового управління полягає в тому, що його головною метою є не отримання максимального прибутку, а подолання кризи та досягнення стабільного функціонування підприємства.

Сучасний розвиток теорії та практики антикризового менеджменту базується на поєднанні принципів і інструментів управління, сформованих у межах трьох основних підходів – процесного, системного та ситуаційного, а також стратегічного управління. Теоретична основа антикризового управління полягає в творчому об'єднанні цих підходів з урахуванням особливостей антикризового процесу та специфіки діяльності підприємства в умовах кризи.

Ключовим методологічним принципом такого управління є використання системного підходу.

Література

1. Іглінська В. Г., Потапова Н. А. Системний підхід – основа ефективного управління підприємством. *Економічні науки*. 2014. № 14. С. 34-38.
2. Данько М. І. Особливості системного підходу та його використання для розробки стратегії та тактики підприємства. *Вісник СНУ ім. Даля*. 2011. № 4. С. 56-61.
3. Гурянов А. Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 3. 274-277.
4. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Видавництво Знання, 2010. 408 с.
5. Васюткіна Н. В. Вплив зовнішнього середовища на складові системи управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 67-72.
6. Гречко А. В., Клименко І. А. Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2011. № 8. С. 146-150.
7. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
8. Хаустова К. М., Анталовська О. В. Управління адаптацією підприємства до змін у зовнішньому середовищі. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2003. № 24. С. 410-416.
9. Артеменко О. Моделі людської поведінки і класифікація економічних агентів у контексті економічної безпеки держави. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2014. № 19. С. 28-36.
10. Мороз О. В., Карачина Н. П., Острий І. Ф. Сучасність та перспективи дослідження економічної поведінки підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 16-20.

11. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10.
12. Чаркіна Т. Ю. Механізми та напрямки антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. С. 67-71.
13. Майборода О. Є. Класифікація кризових явищ, кризоутворюючих факторів та методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємств. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2006. № 14. С. 72-80.
14. Калетнік Г. М., Шинькович А. В. Оцінка організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С. 7-23.

References

1. Iglinska, V.G. and Potapova, N.A. (2014), "A systems approach is the basis of effective enterprise management", *Ekonomichni nauky*, vol. 14, pp. 34-38.
2. Danko, M.I. (2011), "Features of the system approach and its use for developing the strategy and tactics of an enterprise", *Visnyk SNU im. Dalia*, vol. 4, pp. 56-61.
3. Guryanov, A.B. (2011), "System approach to strategic management of an enterprise", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 3, pp. 274-277.
4. Kindratska, G.I. (2010), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic Management], Vydavnytstvo Znannia, Kyiv, Ukraine.
5. Vasyutkina, N.V. (2014), "The influence of the external environment on the components of the enterprise management system", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 67-72.
6. Grechko, A.V. and Klymenko I.A. (2011), "Analysis of factors of the external environment of the enterprise", *Suchasni problemy ekonomiky i pidpryemnytstvo*, vol. 8, pp. 146-150.

7. Krasnokutska, N.S. and Kabanets, I.A. (2017), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management], NTU “KhPI”, Kharkiv, Ukraine.
8. Khaustova, K.M. and Antalovska O.V. (2003), “Managing the adaptation of an enterprise to changes in the external environment”, *Naukovyj visnyk Mukachivs'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 24, pp. 410-416.
9. Artemenko, O. (2014), “Models of human behavior and classification of economic agents in the context of economic security of the state”, *Ukrains'ka nauka: mynule, suchasne, majbutnie*, vol. 19, pp. 28-36.
10. Moroz, O.V. Karachyna, N.P. and Ostryi, I.F. (2017), “Modernity and prospects of research into the economic behavior of enterprises”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 16-20.
11. Gudz, O.E. (2019), “Formation of anti-crisis management strategy of enterprises”, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 2, pp. 4-10.
12. Charkina, T.Yu. (2020), “Mechanisms and directions of anti-crisis management of the enterprise”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 4, pp. 67-71.
13. Mayboroda, O.E. (2006), “Classification of crisis phenomena, crisis-causing factors and methodological support for the diagnosis of crisis conditions and the threat of bankruptcy of enterprises”, *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu “Kharkivs'kyj politekhnichnyj instytut”*, vol. 14, pp. 72-80.
14. Kaletnik, G.M. and Shinkovich, A.V. (2020), “Assessment of organizational and information support for anti-crisis management of enterprises”, *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1, pp. 7-23.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2025 р.