

УДК 614.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/D2026-18-16>

Палей Д.А.

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4115-0587>

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ СТРАТЕГІЇ

Стаття присвячена теоретичним основам антикризового управління підприємствами в умовах глобальної економічної турбулентності. Розглядаються основні аспекти антикризового управління (АКУ) як системи заходів для запобігання, виявлення та подолання криз. Обговорюються превентивні, реактивні та посткризові стратегії, орієнтовані на стабільність та розвиток організації. Особлива увага приділена принципам АКУ, таким як гнучкість, інноваційність, комплексність та соціальна відповідальність. АКУ розглядається як частина стратегічного управління підприємством для забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності в умовах змінюваного середовища. Стаття також охоплює етапи антикризового управління та глобальні виклики, такі як цифрові технології та соціально-екологічні проблеми, що впливають на підприємства.

**Ключові слова:** антикризове управління, стратегічне управління, кризові явища, адаптація підприємства, превентивні заходи.

Paley Dmytro

Private Higher Educational Institution “European University”

## CRISIS MANAGEMENT IN ENTERPRISES: THEORETICAL ASPECTS AND PRACTICAL STRATEGIES

The article is dedicated to the theoretical foundations of crisis management in enterprises in the context of contemporary global economic turbulence. The paper examines the main aspects of crisis management (CM) as a system of measures aimed at preventing, detecting, neutralizing, and overcoming crisis phenomena in the operations of organizations. The article discusses various approaches to defining CM, including preventive, reactive, and post-crisis strategies, which are focused on ensuring the stability and development of the organization in uncertain conditions. Particular attention is paid to the characteristics of the fundamental principles of crisis management, such as preventiveness, flexibility, innovation, comprehensiveness, and social responsibility. It is noted that modern approaches to CM are no longer limited to merely eliminating the consequences of a crisis but include long-term planning and strategies for adapting enterprises to a changing environment. CM is viewed as an integral part of the overall strategic management of the enterprise, ensuring its sustainability and competitiveness. The article also explores the stages and measures of crisis management, which include crisis diagnosis, formulation of tasks and objectives, strategy development, implementation of anti-crisis measures, and assessment of the effectiveness of actions taken. The key stages of the crisis management process, covering the entire life cycle of the crisis—from its detection to post-crisis recovery—are described. Special attention is given to new global challenges faced by enterprises, such as transformations in the global economy, the development of digital technologies, and social and environmental issues, which significantly impact approaches to crisis management. Both internal and external factors affecting enterprises are considered, and recommendations are provided for implementing adaptive strategies to overcome crises in modern conditions. This article aims to reveal the key theoretical foundations of crisis management, define the main principles and strategies that allow enterprises to effectively respond to crisis situations, adapt to new conditions, and ensure sustainable growth in times of economic instability.

**Keywords:** crisis management, strategic management, crisis phenomena, enterprise adaptation, preventive measures.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобальних економічних змін підприємства стикаються з численними викликами, що загрожують їхній стабільності та конкурентоспроможності. Кризи, спричинені внутрішніми та зовнішніми факторами, можуть суттєво вплинути на фінансовий стан, репутацію і ефективність діяльності компанії. Тому необхідною є наявність системи антикризового управління (АКУ), здатної своєчасно реагувати на загрози та мінімізувати їхні наслідки.

Попри значний інтерес до проблеми, існує потреба в уточненні підходів до визначення АКУ як постійного елементу стратегічного управління підприємством. Деякі дослідники розглядають АКУ як тимчасовий процес, що активується лише під час кризи, тоді як інші вважають його невід'ємною частиною загального

управління, що забезпечує адаптацію підприємства до змін у середовищі. Крім того, важливим питанням є ефективна діагностика кризових явищ на ранніх етапах. Точність та своєчасність прогнозування кризи визначають успіх заходів по її подоланню та мінімізацію збитків.

Отже, проблема антикризового управління залишається актуальною в умовах економічної нестабільності, і необхідність розробки ефективних стратегій для подолання кризових явищ є важливою складовою стратегії довгострокового розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Антикризове управління є важливою галуззю досліджень у сфері менеджменту, що охоплює різні аспекти управлінської діяльності, спрямовані на подолання кризових ситуацій та забезпечення стійкості підпри-

емств. Останні дослідження в цій сфері показують еволюцію підходів до антикризового управління, зокрема на основі аналізу теоретичних і практичних концепцій. В роботах Воронкова Т. Є., Приймак Я. [2], Ткаченко А. М. [6], Миськів Г. В., Білик В. М. [6], Гудзь О.С. [3], досліджуються різноманітні аспекти антикризового управління, зокрема теоретичні засади запобігання кризам, використання інноваційних стратегій для подолання кризових ситуацій, а також визначення цілей і завдань антикризового управління. Автори також звертаються до специфічних умов, таких як воєнний стан, і акцентують увагу на важливості адаптації антикризових заходів до змінюваних економічних реалій.

#### **Формування цілей статті (постановка завдання).**

Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів антикризового управління підприємствами, зокрема аналіз еволюції підходів до управління кризами та визначення основних принципів і стратегій, що сприяють забезпеченню стабільності та розвитку організацій у кризових умовах.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

У сучасних умовах швидких економічних змін, глобалізації та численних криз, що охоплюють світову економіку, антикризове управління (АКУ) стало важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємств. Сучасний менеджмент вимагає від підприємств не лише здатності реагувати на кризи, але й вміння використовувати ці кризи як можливість для подальшого розвитку та вдосконалення їх діяльності [1]. В цьому контексті АКУ перестає бути лише тимчасовим заходом у періоди кризи і стає невід'ємною частиною стратегії управління, що забезпечує підприємствам здатність адаптуватися до постійно змінюваного середовища. Зокрема, організації повинні навчитися не лише відновлюватися після кризи, але й виводити свої стратегії на новий рівень, перетворюючи кризи на важливий стимул для інновацій та розвитку [2].

Антикризове управління можна визначити як комплексну систему заходів, спрямованих на виявлення, попередження та нейтралізацію кризових явищ ще до їх виникнення або на початкових етапах їх прояву. Це означає, що АКУ не обмежується лише ліквідацією наслідків кризи, але включає в себе також планування довгострокового розвитку підприємства після подолання кризи. Важливими складовими цього процесу є діагностика можливих криз, розробка планів їх попередження та розробка заходів щодо подолання наслідків кризи, якщо вона вже стала явною. Тому, антикризове управління є стратегічно важливою частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від застосування принципів, які дозволяють організації швидко і ефективно адаптуватися до змінюваних умов [3]. Одним із основних принципів є принцип превентивності, який передбачає постійний моніторинг та аналіз ситуації на підприємстві та в зовнішньому середовищі для виявлення потенційних загроз на ранній стадії. Це дозволяє організаціям приймати своєчасні заходи щодо запобігання кризи ще до її виникнення. Важливо, щоб компанія не лише реагувала на зміни, а й була готова до них завчасно.

Другим важливим принципом є принцип гнучкості та інноваційності, що дозволяє підприємствам швидко

адаптуватися до нових умов. В умовах кризові ситуації компанії повинні бути готові до змін в організаційній структурі, вдосконалення процесів, використання нових технологій, змін у бізнес-моделях та впровадження нових продуктів чи послуг. Кризи можуть виступати як важливий стимул для пошуку нових ідей, що дозволяє підприємству не лише вижити в умовах труднощів, але й знайти нові можливості для розвитку.

Комплексний підхід до управління кризою полягає в інтеграції різних стратегій та інструментів, що дозволяють вирішувати кризові ситуації з урахуванням всіх аспектів діяльності підприємства [4]. Цей підхід має на меті забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях організації. Важливою частиною цього є ефективне управління фінансами, відновленням продуктивності, оптимізацією витрат, а також забезпеченням комунікації між усіма учасниками процесу, від топ-менеджменту до низових рівнів.

Застосування принципу відповідальності та взаємодії на всіх рівнях організації є важливим для координації дій у кризовий період. Ефективне управління комунікацією під час кризи дозволяє зберегти репутацію підприємства, зберегти довіру партнерів та клієнтів, що є надзвичайно важливим для підтримки стійкості організації. Відкрите, прозоре управління репутацією і постійна взаємодія з усіма зацікавленими сторонами дозволяють підприємству успішно подолати кризу і відновити свої позиції на ринку.

Завдання антикризового управління змінюються залежно від етапу розвитку кризи. У фазі латентної (прихованої) кризи основним завданням є своєчасне виявлення потенційних загроз і вжиття заходів для запобігання виникненню кризових ситуацій [5]. На цьому етапі важливо створити необхідні резерви та розробити прогнози, щоб мінімізувати ймовірність погіршення ситуації в майбутньому. Коли криза стає явною, фокус переміщується на її локалізацію та мінімізацію негативних наслідків. Тоді пріоритетом стають заходи щодо стабілізації фінансового стану та відновлення оперативної діяльності. Після подолання кризи основною метою є відновлення стабільності та планування подальшого розвитку підприємства, зокрема через реорганізацію бізнес-процесів та оновлення стратегії [6].

Кризи на підприємствах можуть бути внутрішніми або зовнішніми. Внутрішні кризи спричиняються проблемами на рівні самого підприємства – виробничими, технологічними або фінансовими, в той час, як зовнішні кризи виникають через зміни в економічному або політичному середовищі, які не залежать від діяльності конкретного підприємства. Незалежно від типу кризи, її подолання вимагає чіткого скоординованих дій, спрямованих на стабілізацію ситуації.

Алгоритм антикризового управління можна представити як послідовність етапів, що включають діагностику кризових явищ, визначення мети та завдань, розробку стратегії та заходів для подолання кризи, їх реалізацію, а також оцінку ефективності впроваджених заходів [3]. Діагностика є початковим етапом, що включає аналіз фінансового стану, визначення потенційних загроз і прогнозування можливих наслідків кризи. На наступному етапі розробляється стратегія, орієнтована на локалізацію кризи, мінімізацію збитків та відновлення фінансової стабільності. Після реаліза-

Таблиця 1

## Етапи та заходи антикризового управління підприємством

Етап процесу	Основний зміст етапу	Приклади конкретних заходів та інструментів
Діагностика	Комплексний аналіз господарсько-фінансового стану, виявлення причин та глибини кризи.	Аналіз фінансових та обсягових показників; оцінка грошових потоків; прогнозування можливого банкрутства.
Визначення мети та завдань	Формулювання конкретних цілей відповідно до глибини та стадії кризи.	Виведення підприємства зі стану банкрутства; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи.
Розробка стратегії та заходів	Визначення стратегічних напрямків подолання кризи.	Розробка маркетингової стратегії; пошук нових джерел фінансування; реінжиніринг бізнес-процесів.
Реалізація заходів	Впровадження розроблених програм та процедур.	Економія витрат; продаж невикористаного майна; реструктуризація кредиторської заборгованості.
Оцінка ефективності	Моніторинг та аналіз результатів впроваджених заходів.	Оцінка динаміки прибутку, зміни виробничих показників; аналіз збереження позицій на ринку.

Джерело: розроблено автором

ції заходів важливо здійснити моніторинг їх ефективності та при необхідності внести корективи.

Отже, згідно з таблицею 1, антикризове управління є критично важливим для забезпечення стабільності підприємства в умовах економічної невизначеності. Кожен етап цього процесу – від діагностики кризових явищ до оцінки ефективності впроваджених заходів – має стратегічне значення для мінімізації негативних наслідків і відновлення стабільності. Успішна реалізація антикризових стратегій потребує комплексного підходу, що включає не лише технічні та фінансові аспекти, але й управління комунікаціями, адаптацію до зовнішніх змін та застосування інноваційних підходів [1]. Враховуючи сучасні економічні виклики, антикризове управління повинно стати невід’ємною частиною загальної стратегії підприємства, забезпечуючи його довгострокову стійкість та конкурентоспроможність.

У сучасних умовах глобальних економічних та соціальних змін, включаючи постійні коливання на фінансових ринках, розвиток цифрових технологій та екологічні виклики, антикризове управління набуває нових рис. Підприємства повинні враховувати не тільки традиційні економічні фактори, але й здатність швидко адаптуватися до нових умов [4]. Тому АКУ розглядається не як набір тимчасових заходів, а як стратегічна частина загального управління підприємством, що містить моніторинг, прогнозування та превентивні дії.

**Висновки.** Антикризове управління є надзвичайно важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства, адже його ефективність визначає здатність організації долати непередбачувані кризи та адаптуватися до змінюваних умов. Це процес, який охоплює не лише відновлення після кризи, а й забезпечує постійну готовність до майбутніх викликів. Сучасні підходи до антикризового управління повинні включати інноваційні стратегії, які дозволяють не тільки подолати кризу, але й використовувати її як імпульс для розвитку організації. Адаптація до нових реалій, швидке реагування на змінні умови ринку, а також збереження ефективного управлінського механізму є основою сучасного антикризового управління.

АКУ повинно бути інтегрованою частиною корпоративної стратегії, з фокусом на довгострокову перспективу. У цей процес важливо включити гнучкість у прийнятті рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та зберігати стабільність в організації. Комплексний підхід до управління всіма аспектами діяльності підприємства, від фінансів до людських ресурсів, є ключовим для успішного подолання кризових ситуацій і забезпечення розвитку на всіх етапах існування підприємства. У кінцевому підсумку, ефективне антикризове управління дозволяє організаціям не тільки пережити складні часи, а й вийти з кризи більш сильними та готовими до нових викликів.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.
- Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2021/98.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf)
- Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
- Спіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
- Миськів Г. В., Білик В. М. Сутність та види антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 1. 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2871/2907> (дата звернення: 19.12.2025)
- Ткаченко А. М. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризам. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30> (дата звернення: 19.12.2025)

## References:

- Bolotnov D. H. (2022) Osoblyvosti antikryzovoho upravlinnya vitchyznyanymy pidpryyemstvamy [Features of crisis management in domestic enterprises]. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 171–176.
- Voronkova T. Ye., Pryymak Ya. V. (2021) Transformatsiya antikryzovoho upravlinnya v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Transformation of crisis management in modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika*. no. 10. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2021/98.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf) (accessed December 19, 2025).

3. Hud' O. Ye. (2019) Formuvannya stratehii antikryzovoho upravlinnya pidpryyemstv [Formation of crisis management strategy for enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2, pp. 4–10.
4. Epifanova I., Bolotnov D. (2022) Mistsye stratehii v systemi antikryzovoho upravlinnya pidpryyemstv [The role of strategy in the crisis management system of enterprises]. *Vysnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, no. 3, pp. 335–338.
5. Myskiv H. V., Bylyk V. M. (2024) Sutnist' ta vudy antikryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom [The essence and types of crisis management in enterprises]. *Efektivna ekonomika*. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2871/2907> (accessed December 19, 2025).
6. Tkachenko A. M. (2023) Antykryzove upravlinnya yak kompleksna systema zapobihannya kryzam [Crisis management as a comprehensive system for crisis prevention]. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*. № 1. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30> (accessed December 19, 2025).

Дата надходження статті: 10.03.2026

Дата прийняття статті: 06.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026