

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ТЕОРЕТИЧНИЙ І ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТИ

©2025 НАЙЧУК-ХРУЩ М. Б., ЩУР Т. І.

УДК 330:658
JEL: M12

Найчук-Хрущ М. Б., Щур Т. І. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством: теоретичний і прикладний аспекти

У статті розглянуто теоретико-методологічні підходи до антикризового управління підприємством у контексті сучасних соціально-економічних викликів та зростаючої турбулентності бізнес-середовища. Особлива увага приділяється необхідності системного осмислення та класифікації інструментів антикризового управління як ключових елементів забезпечення стабільного функціонування та адаптивної здатності підприємств. У роботі підкреслено, що ефективне антикризове управління неможливе без чіткого розуміння природи кризових явищ, їх стадій розвитку та механізмів взаємодії підприємства з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Авторами узагальнено існуючі наукові підходи до визначення сутності антикризового управління та окреслено основні завдання, які постають перед менеджментом підприємств в умовах ризикованого середовища. Проведено аналіз актуальних наукових досліджень, у яких обґрунтовуються функції та принципи кризового менеджменту, особливо в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та глобальних економічних трансформацій. На цій основі систематизовано інструменти антикризового управління за ознаками їх функціонального призначення (діагностичні, превентивні, стратегічні, оперативні), сферою застосування (організаційні, фінансові, управлінські, кадрові), часовим горизонтом дії (коротко-, середньо- та довгострокові) та походженням (власні, запозичені, змішані). У межах прикладного аспекту обґрунтовано роль адаптації інструментів до специфіки підприємства: галузевої приналежності, розміру, фази життєвого циклу, наявних ресурсів та рівня цифрової зрілості. Визначено, що ключовими чинниками ефективності антикризового інструментарію виступають своєчасність його застосування, здатність до оперативної трансформації, поєднання превентивних і реактивних підходів, а також інтеграція зі стратегічними цілями розвитку підприємства. У статті також проаналізовано практичні підходи до вибору інструментів управління кризами та виявлено недоліки у вітчизняній практиці їх застосування, зокрема низький рівень аналітичної підтримки управлінських рішень, відсутність адаптивних моделей реагування та недостатню орієнтацію на сталий розвиток. Отримані результати можуть бути використані при формуванні методичних рекомендацій щодо розробки комплексної системи антикризового управління на підприємствах, а також при побудові індивідуальних стратегій подолання та запобігання кризам. Запропонована систематизація інструментів створює передумови для підвищення ефективності управлінських рішень, сприяє зниженню ризиків і забезпеченню гнучкості підприємств у посткризовий період.

Ключові слова: антикризове управління, підприємство, інструменти управління, систематизація, кризова ситуація, управлінські рішення, стратегічна стійкість.

Табл.: 3. **Бібл.:** 18.

Найчук-Хрущ Марта Богданівна – кандидат економічних наук, доцент, викладач кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: marta.b.naichuk-khrushch@lpnu.ua

Щур Тарас Ієорович – аспірант, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: taras.i.shchur@lpnu.ua

UDC 330:658
JEL: M12

Naychuk-Khrushch M. B., Shchur T. I. Systematizing the Tools for Anti-Crisis Management of Enterprises: The Theoretical and Applied Aspects

The article examines the theoretical and methodological approaches to anti-crisis management of enterprises in the context of modern socioeconomic challenges and increasing turbulence of the business environment. Special attention is paid to the need for a systematic understanding and classification of anti-crisis management tools as key elements in ensuring stable functioning and adaptive capacity of enterprises. The authors emphasize that effective anti-crisis management is impossible without a clear understanding of the nature of crisis phenomena, their stages of development, and the mechanisms of interaction between enterprises and their internal and external environments. The authors summarize existing scientific approaches to defining the essence of anti-crisis management and outline the main tasks facing enterprise management in a risky environment. An analysis of current scientific research has been conducted, which substantiates the functions and principles of anti-crisis management, especially under conditions of martial law, macroeconomic instability, and global economic transformations. On this basis, the tools of anti-crisis management have been systematized according to their functional purpose (diagnostic, preventive, strategic, operational), area of application (organizational, financial, managerial, personnel), time horizon of action (short-term, medium-term, and long-term), and origin (own, borrowed, mixed). Within the applied aspect, the role of adapting tools to the specifics of the enterprise has been substantiated: industry affiliation, size, phase of the life cycle, available resources, and level of digital maturity. It has been determined that the key factors for the efficiency of anti-crisis tools are the timeliness of their application, the ability for rapid transformation, the combination of preventive and reactive approaches, and integration with the strategic development goals of the enterprise. The article also analyzes practical approaches to selecting anti-crisis management tools and identifies shortcomings in domestic practices of their application, particularly the low level of analytical support for management decisions, the lack of adaptive response models, and insufficient focus on sustainable development. The results obtained can be used to formulate methodological recommendations for developing a comprehensive anti-crisis management system in enterprises, as well as for constructing individual strategies for overcoming and preventing crises. The proposed systematization of tools creates prerequisites for enhancing the efficiency of managerial decisions, helps to reduce risks, and ensures the flexibility of enterprises in the post-crisis period.

Keywords: anti-crisis management, enterprise, management tools, systematization, crisis situation, managerial decisions, strategic resilience.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 18.

Naichuk-Khrushch Marta B. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Lecturer of the Department of Management and International Entrepreneurship, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: marta.b.naichuk-khrushch@lpnu.ua

Shchur Taras I. – Postgraduate Student, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: taras.i.shchur@lpnu.ua

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та зростаючою турбулентністю зовнішнього середовища. Зокрема, глобальні економічні виклики, політична нестабільність, трансформація міжнародних економічних відносин, а також наслідки повномасштабних воєнних дій на території України істотно ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств. У таких умовах антикризове управління набуває особливої актуальності як важливий інструмент забезпечення стійкості, адаптивності та життєздатності підприємницьких структур.

Антикризове управління являє собою комплекс управлінських дій, спрямованих на своєчасне виявлення кризових явищ, їхнє попередження або мінімізацію негативних наслідків. При цьому ефективність такого управління значною мірою залежить від здатності підприємства обрати, адаптувати та застосувати відповідні інструменти залежно від специфіки внутрішніх і зовнішніх умов його функціонування.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері кризового менеджменту, залишається відкритим питання систематизації інструментів антикризового управління з урахуванням сучасних тенденцій глобалізації та посилення міжнародних економічних зв'язків. Відсутність уніфікованого підходу до класифікації інструментарію ускладнює практичне застосування моделей антикризового реагування, що актуалізує необхідність розроблення комплексного підходу до його структурування.

Метою даної статті є узагальнення теоретичних засад антикризового управління та систематизація основних інструментів, що застосовуються у вітчизняній і зарубіжній практиці, з акцентом на їхню адаптацію до реалій української економіки в умовах глобальних викликів.

Для досягнення поставленої мети в статті вирішуються такі завдання:

- ✦ Здійснити теоретичний аналіз сутності та еволюції поняття «антикризове управління» в контексті діяльності підприємств.
- ✦ Визначити класифікаційні ознаки та підходи до систематизації інструментів антикризового управління.

- ✦ Розглянути основні групи інструментів, що застосовуються у вітчизняній та міжнародній практиці антикризового менеджменту.
- ✦ Оцінити ефективність застосування різних інструментів антикризового управління залежно від етапу розвитку кризи та специфіки підприємства.
- ✦ Запропонувати узагальнену класифікацію інструментів антикризового управління з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств України.

У сучасній науковій літературі антикризове управління підприємством розглядається як цілісна система заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ у діяльності підприємств. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, відсутній єдиний підхід до класифікації та систематизації інструментів антикризового управління, що ускладнює їх практичне застосування в умовах динамічного зовнішнього середовища [1].

Докуніна К. І. систематизувала теоретичні підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством, підкреслюючи, що в науковій літературі існує різноманіття трактувань цього поняття, що зумовлює необхідність формування уніфікованого підходу до його розуміння та застосування [2].

Старинець О. Г. у своєму дослідженні акцентує увагу на необхідності уточнення та систематизації методів антикризового управління, зокрема для телекомунікаційних підприємств, пропонуючи матрицю фільтрації методів відповідно до обраної антикризової стратегії [3].

Ватченко Б. С. та Шаранов Р. С. досліджують особливості антикризового управління підприємством в умовах війни, підкреслюючи важливість адаптації традиційних інструментів до специфіки воєнного часу та розробки нових підходів до управління в кризових ситуаціях [1].

Рубан В. М. аналізує функції антикризового менеджменту та пропонує класифікацію інструментів антикризового управління за функціональним призначенням, що сприяє більш ефективному

їх застосуванню в практичній діяльності підприємств [4].

Таким чином, існує потреба в подальшому дослідженні та систематизації інструментів антикризового управління підприємством, з урахуванням сучасних викликів та специфіки функціонування підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Класифікація інструментів антикризового управління підприємством набуває особливої актуальності в сучасних реаліях України, де економічна нестабільність, викликана воєнними діями та пов'язаними з ними макроекономічними факторами, суттєво впливає на фінансові результати діяльності підприємств. Згідно зі статистичними даними, у 2023 р. більше половини українських компаній зазнали збитків через порушення логістичних ланцюгів, скорочення внутрішнього попиту та зростання витрат на виробництво. У 2024 р. ситуація залишалася складною: прямі збитки, завдані росією українській промисловості та логістиці, сягнули \$50 мільярдів, а збитки транспортної інфраструктури перевищили \$35 мільярдів. Водночас деякі галузі, зокрема ІТ і агросектор, демонструють стійкість завдяки адаптації до нових умов і впровадженню ефективних антикризових заходів. Ці умови підкреслюють необхідність детального аналізу існуючих інструментів антикризового управління, що дозволяють підприємствам мінімізувати ризики, підтримувати стабільність і відновлювати конкурентоспроможність у кризовий період.

Початок широкомасштабної російської навали в лютому 2022 р. мав катастрофічний вплив на стан економіки України. Загальний збиток підприємств в Україні до оподаткування в 2022 р. порівняно з даними 2021 р. збільшився більше ніж в 4 рази (з 232,4 млрд грн до 941,3 млрд грн), а загальний прибуток українських підприємств в Україні до оподаткування в 2022 р. порівняно з даними 2021 р. зменшився на 43%. У 2022 р. порівняно з даними 2021 р. на 17,6% зменшився обсяг виробництва в промисловості [5]. За оцінками Міністерства економіки України, падіння ВВП у 2022 р. сягнуло 29,2% [6].

Негативні наслідки масштабного воєнного конфлікту обумовили необхідність підвищення рівня облікової ставки НБУ. Так, у червні 2022 р. відбулося підвищення облікової ставки НБУ з 10% до 25%. Поступове зниження облікової ставки НБУ почалося лише в липні 2023 р. – до 22%, потім у вересні 2023 р. – до 20%, у жовтні 2023 р. – до 16% і в грудні 2023 р. – до 15%. Починаючи з 2001 р. і дотепер, найвище значення облікової ставки НБУ мало місце з березня до липня 2015 р., коли вона становила 30% [7].

Закономірним наслідком будь-якого військового конфлікту є міграційна криза, і в цьому сенсі Україна не є винятком (за даними МЗС України, станом на 21 червня 2023 р. за кордоном перебувало 8 млн 177 тис. українців [8]). Згідно зі звітом про фінансову стабільність НБУ за грудень 2023 р. повномасштабна війна та пов'язані із нею безпекові загрози є ключовим системним ризиком для економіки та фінансового сектора України. Через значні воєнні витрати економіка й надалі залишатиметься дуже залежною від міжнародної фінансової допомоги [9]. З початку масштабного військового конфлікту із росією державний і гарантований державою борг України збільшився у 2,43 разу у гривневому та в 1,71 разу у доларовому еквіваленті: з 2730,08 млрд грн (93,32 млрд дол. США) (станом на 28.02.2022 р.) до 6644,68 млрд грн, або 159,74 млрд дол. США (станом на 30.11.2024 р.)

У 2025 р. економічна ситуація в Україні залишається складною. Національний банк України зберіг облікову ставку на рівні 15,5% річних, що спрямовано на підтримку валютного ринку та стримування інфляції. Водночас прогноз зростання ВВП на 2025 р. було знижено до 3,1% через вплив воєнних дій, пошкодження енергетичної інфраструктури та глобальні торговельні конфлікти. Міжнародний валютний фонд прогнозує зростання державного боргу України до 110% від ВВП, що перевищує психологічну межу у 100%. Ці фактори підкреслюють необхідність впровадження ефективних антикризових заходів для стабілізації економіки та підтримки підприємств у складних умовах [10].

Отже, аналіз сучасних економічних викликів в Україні та статистичних даних щодо фінансових результатів підприємств свідчить про критичну важливість ефективного застосування інструментів антикризового управління. Погіршення макроекономічних умов, спричинене воєнними діями, коливанням валютного курсу та перебоями в ланцюгах постачання, стало потужним випробуванням для бізнесу. У цих умовах підприємства, які вчасно використовують стратегічне планування, фінансову реструктуризацію, оптимізацію операційних витрат і адаптацію бізнес-моделей, мають більше шансів не лише уникнути збитків, а й закласти фундамент для майбутнього зростання [11]. Таким чином, актуальні події в Україні наочно демонструють важливість системного підходу до управління кризовими ситуаціями, де грамотна класифікація та застосування відповідних інструментів стають вирішальним чинником для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств у турбулентному середовищі.

Антикризове управління підприємством є ключовим елементом забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища. Ефективне застосування інструментів антикризового управління дозволяє підприємствам не лише подолати кризові ситуації, але й запобігти їх виникненню, забезпечуючи стабільний розвиток.

Інструменти антикризового управління загалом є засобами, які використовують для стабілізації фінансово-економічного стану підприємств в умовах кризи. Вони поділяються на стратегічні, фінансові, організаційні, операційні та правові.

1. Стратегічні інструменти включають диверсифікацію бізнесу (підприємства виходять на нові ринки або розширюють асортимент продукції для зменшення залежності від однієї галузі); розробку довгострокових планів для управління ризиками.

2. Фінансові інструменти включають кредитування та реструктуризацію боргів, управління грошовими потоками (США Paycheck Protection Program (PPP) допомогла підприємствам уникнути масових звільнень під час пандемії).

3. Організаційні інструменти: оптимізація організаційної структури, зменшення витрат через аутсорсинг.

4. Операційні інструменти: підвищення ефективності виробництва, впровадження нових технологій.

5. Правові інструменти: мораторій на банкрутство (тимчасова заборона), зміна договірних умов [12].

Важливо зазначити, що інструменти антикризового управління є ключовими для стабілізації підприємств в умовах нестабільності. Їхнє ефективне використання залежить від своєчасності впровадження та адаптації до специфіки зовнішнього середовища.

Що стосується самої класифікації інструментів, то існують різні підходи та ознаки, за якими дані інструменти можна прокласифікувати. Наведемо класифікацію антикризового управління за О. С. Виханським (табл. 1).

Згідно з цією класифікацією комплексний підхід до управління кризою дозволяє використовувати різні типи інструментів для зниження ризиків, покращення фінансової ситуації підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

Ще одну класифікацію інструментів антикризового управління запропонував І. О. Бланк [14], який поділяє їх на такі групи:

1. Попереджувальні інструменти антикризового управління

- ✦ Система раннього попередження про кризові явища.
- ✦ Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
- ✦ Аналіз фінансових ризиків і систем управління ними.

2. Стратегічні інструменти антикризового управління

- ✦ Розробка та реалізація стратегічного плану виходу з кризи.

Таблиця 1

Класифікація антикризового управління за О. С. Виханським

Тип інструментів	Приклади використання
1. Фінансово-економічні інструменти	– Планування та контроль фінансових потоків. – Бюджетування та управління витратами. – Реструктуризація заборгованості. – Пошук нових джерел фінансування
2. Організаційно-структурні інструменти	– Оптимізація організаційної структури. – Делегування повноважень та реорганізація підрозділів. – Аутсорсинг непрофільних функцій
3. Маркетингові інструменти	– Перегляд цінової політики. – Зміна ринків збуту або переорієнтація на інші сегменти. – Використання методів активного просування товарів і послуг
4. Правові інструменти	– Використання процедур банкрутства (реструктуризація або санація). – Захист прав власності. – Регулювання договірних відносин
5. Соціально-психологічні інструменти	– Підвищення мотивації працівників. – Антикризове навчання персоналу. – Поліпшення внутрішньої комунікації

Джерело: складено авторами на основі [13].

- ✦ Диверсифікація діяльності.
- ✦ Злиття, поглинання або стратегічні альянси.

3. Тактичні інструменти антикризового управління

- ✦ Скорочення витрат і ліквідація збиткових напрямів.
- ✦ Управління грошовими потоками.
- ✦ Зміна цінової політики та робота з дебіторською заборгованістю.

4. Фінансові інструменти

- ✦ Реструктуризація заборгованості.
- ✦ Оптимізація кредитного портфеля.
- ✦ Пошук додаткових джерел фінансування.

5. Кадрові інструменти

Використовуються для управління персоналом у кризових ситуаціях:

- ✦ Оптимізація чисельності працівників.
- ✦ Мотивація до підвищення продуктивності.
- ✦ Організація програм перепідготовки та адаптації.

Класифікація І. О. Бланка підкреслює важливість стратегічного та тактичного управління в умовах кризи, акцентуючи увагу на необхідності не лише реагувати на кризові явища, а й створювати механізми попередження ризиків для підвищення стійкості підприємства.

Автор Г. В. Щокін [15] визначив інструменти антикризового управління за такими ознаками.

За функціональним призначенням:

Діагностичні інструменти: включають моніторинг зовнішнього середовища, системний аналіз відхилень стану та конкурентного статусу підприємства. Ці методи необхідні для пасивного антикризового управління в умовно стабільній системі розвитку підприємства.

Управлінські інструменти: методи, що використовуються для активного управління кризою в системах, де проявилися кризові явища. До них належать методи «шокової терапії» та «ва-банк».

За етапами антикризового управління:

Превентивні інструменти: спрямовані на запобігання кризовим ситуаціям через раннє виявлення потенційних загроз і розробку стратегій їх уникнення.

Реактивні інструменти: застосовуються для подолання вже наявних кризових явищ, включно з розробкою сценаріїв розвитку подій та планів дій на випадок їх реалізації.

За рівнем застосування:

Стратегічні інструменти: охоплюють розробку довгострокових планів та стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи.

Оперативні інструменти: включають конкретні заходи та дії, що реалізуються в коротко-

строковій перспективі для негайного реагування на кризові ситуації.

Застосування цих інструментів у комплексі дозволяє підприємствам ефективно протистояти кризовим явищам, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати стійкий розвиток навіть у найскладніших умовах [16].

Вибір конкретних інструментів антикризового управління залежить від виду кризи, яка виникла, та від фінансового стану підприємства.

Ось кілька прикладів того, як антикризове управління може бути використане для подолання кризи:

- ✦ Підприємство, яке зазнає фінансових труднощів, може скористатися послугами фінансової компанії для реструктуризації заборгованості. Це дозволить підприємству отримати додатковий час для відновлення своєї фінансової стійкості.
- ✦ Підприємство, яке зазнає конкуренції з боку нових технологій, може скористатися послугами консалтингової компанії для розробки нової стратегії. Це дозволить підприємству адаптуватися до нових умов ринку.
- ✦ Підприємство, що стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, може співпрацювати з навчальними закладами для підготовки спеціалістів.
- ✦ Компанія, що зазнає втрат через зміни в законодавстві, може залучити юридичних консультантів для адаптації своєї діяльності.
- ✦ Бізнес, що відчуває проблеми з логістикою, може інтегрувати автоматизовані системи управління ланцюгами поставок.
- ✦ Підприємство, яке виходить на новий ринок, може скористатися послугами маркетингової компанії для проведення маркетингових досліджень. Це дозволить підприємству краще зрозуміти потреби споживачів на новому ринку. Антикризове управління є важливим інструментом для забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах кризи. Важливо, щоб підприємство було готове до кризи та мало розроблений план антикризових дій [17].

Далі розглянемо конкретні кейси та інструменти, які можуть бути використані в тому чи іншому випадку (табл. 2).

Антикризове управління дозволяє підприємствам адаптуватися до різних видів криз, зберігаючи їхню стабільність і конкурентоспроможність навіть в умовах значних потрясінь.

Але, зважаючи на умови, в яких доводиться функціонувати підприємствам в Україні після пов-

Інструменти антикризового управління на прикладі конкретних випадків

Криза	Інструменти	Приклад
Фінансова	Реструктуризація боргів: переговори з кредиторами щодо продовження термінів виплат або зменшення процентних ставок. Рефінансування: залучення нових кредитів на вигідних умовах для погашення існуючих боргів. Продаж непрофільних активів: вивільнення коштів шляхом продажу майна, яке не є критично важливим для основної діяльності підприємства	Журнал Forbes наводить приклад компанії General Motors (GM), яка у 2009 р., під час фінансової кризи, оголосила банкрутство і провела реструктуризацію боргів, закривши нерентабельні заводи та скоротивши кількість робочих місць
Операційна	Реорганізація виробництва: вдосконалення виробничих процесів, зменшення витрат на матеріали та енергію. Оптимізація персоналу: перегляд структури управління, зменшення чисельності персоналу, якщо це необхідно. Аутсорсинг: передача деяких функцій на зовнішнє виконання для зменшення витрат	Компанія Nokia у 2012 р. провела масштабну реорганізацію, включно із закриттям заводів та скороченням персоналу, що дозволило зменшити витрати та зосередитися на нових технологіях та ринках
Криза попиту	Диверсифікація продукції: розширення асортименту товарів або послуг, щоб задовольнити різноманітні потреби споживачів. Маркетингові кампанії: активне просування продукції через рекламні кампанії, акції та знижки для стимулювання попиту. Вихід на нові ринки: географічна експансія або пошук нових сегментів ринку	Starbucks під час пандемії COVID-19 почала активно розвивати свої послуги доставки та онлайн-замовлень, що дозволило зберегти клієнтів і підвищити доходи в умовах зниження традиційного попиту на каву в кав'ярнях
Криза в умовах війни	Релокація виробництва: перенесення виробничих потужностей у безпечні регіони або країни. Фінансова допомога та гранти: залучення фінансової допомоги від держави або міжнародних організацій для підтримки бізнесу. Посилення безпеки: інвестування в заходи безпеки для захисту працівників і майна	В умовах війни в Україні багато підприємств перемістили свої виробничі потужності на захід країни або за кордон, щоб забезпечити безперервність діяльності та зберегти робочі місця

Джерело: складено авторами на основі [18].

номасштабного вторгнення росії у 2022 році, антикризові інструменти дещо видозмінюються, враховуючи зовнішні чинники.

Наведена табл. 3 утримує класифікацією антикризових інструментів, враховуючи специфіку функціонування підприємств України після повномасштабного вторгнення росії у 2022 р.

Ця класифікація дозволяє ефективно адаптувати антикризові стратегії, враховуючи сучасні виклики, і використовувати конкретні приклади для забезпечення стійкості підприємств.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що антикризове управління підприємством є складним багатокомпонентним процесом, який вимагає комплексного застосування методів, механізмів та інструментів, адаптованих до конкретних умов функціонування підприємства

та зовнішнього середовища. В умовах зростаючої нестабільності економічної системи, зокрема внаслідок воєнних дій, інструментарій антикризового управління набуває особливого значення для забезпечення життєздатності, адаптивності та стратегічної стійкості суб'єктів господарювання.

Систематизація інструментів антикризового управління, здійснена у статті, дозволила виділити їх за ключовими ознаками: функціональним призначенням (діагностичні, стратегічні, тактичні, оперативні), рівнем застосування (операційний, фінансовий, управлінський, організаційний), часовими горизонтами дії (короткострокові, середньострокові, довгострокові) та походженням (власні, залучені, комбіновані). Це сприяє створенню уніфікованого підходу до вибору інструментів залежно від етапу розвитку кризи, галузевої специфіки підприємства та особливостей зовнішнього середовища.

**Інструменти антикризового управління на прикладі українських підприємств
в умовах повномасштабної війни**

Класифікаційна ознака	Група інструментів	Приклад використання
За функціональним призначенням	1. Діагностичні	Впровадження системи раннього попередження про ризики логістики через моніторинг воєнних дій для коригування маршрутів доставки продукції
	2. Управлінські	Створення кризового штабу для координації переміщення виробництва зі східних регіонів у західні області України
За етапами антикризового управління	1. Превентивні	Підготовка альтернативних постачальників сировини через ризик руйнування транспортної інфраструктури або блокаду портів
	2. Реактивні	Налагодження експорту сільськогосподарської продукції залізничним транспортом після блокування портів на Чорному морі.
За рівнем застосування	1. Стратегічні	Планування інтеграції з європейськими логістичними мережами для зменшення залежності від російського та білоруського транзиту
	2. Оперативні	Екстрена релокація підприємств із зони бойових дій та організація роботи у віддаленому форматі для забезпечення безперервності бізнес-процесів
За типом ресурсів	1. Фінансові	Використання міжнародних грантів для відновлення виробництва після руйнування інфраструктури
	2. Технологічні	Використання дронів для моніторингу полів аграрними компаніями, які працюють у зонах ризику
За сферою застосування	1. Маркетингові	Розробка нових товарів або адаптація існуючих до вимог ринку ЄС для розширення експортних можливостей
	2. Логістичні	Розробка нових маршрутів для імпорту комплектуючих із країн Європи, уникнувши ризикованих зон на сході України
За спрямованістю впливу	1. Внутрішні (організаційні)	Оптимізація організаційної структури для швидкого ухвалення рішень у кризових ситуаціях, зокрема створення мобільних команд
	2. Зовнішні (ринкові)	Переговори з міжнародними партнерами щодо відтермінування платежів або зміни контрактів у зв'язку з форс-мажорними обставинами

Джерело: складено на основі [2; 3; 4; 15]; удосконалено авторами.

Обґрунтовано, що ефективне застосування інструментів антикризового управління можливе лише за умови системного підходу, який поєднує стратегічне бачення з оперативною гнучкістю, інтегрує ресурси підприємства з можливостями зовнішнього середовища та враховує поточний і потенційний рівні ризиків. У практичній площині важливим є також поєднання превентивних і реактивних методів, що дозволяє підприємствам не лише реагувати на кризові ситуації, а й формувати умови для їх запобігання.

Отримані результати формують підґрунтя для подальших наукових досліджень у напрямі оцінювання ефективності окремих інструментів за умов трансформаційної економіки, а також розроблення практичних рекомендацій щодо створення

інтегрованих моделей антикризового управління на підприємствах різних типів.

У ході дослідження було уточнено понятійно-категоріальний апарат антикризового управління підприємством у контексті сучасної економічної нестабільності та зовнішніх шоків; систематизовано інструменти антикризового управління за низкою класифікаційних ознак (функціональність, рівень застосування, часові горизонти, джерело походження); визначено роль інструментів антикризового управління як інтегрованої частини стратегічної системи управління підприємством; виділено ключові чинники, що впливають на вибір інструментів у практичному застосуванні, зокрема: стадія розвитку кризи, га-

лузеві особливості, рівень цифровізації, наявність ресурсної бази та зовнішнє середовище; запропоновано концептуальну схему використання інструментів антикризового управління з урахуванням превентивних і реактивних підходів.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на:

- ✦ розробці критеріїв оцінювання ефективності застосування конкретних інструментів антикризового управління в різних секторах економіки;
- ✦ емпіричному дослідженні практик антикризового управління на українських підприємствах у поствоєнний період;
- ✦ моделюванні сценаріїв антикризових стратегій із застосуванням цифрових технологій та інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень;
- ✦ аналізі зарубіжного досвіду використання інструментів кризового менеджменту в транснаціональних компаніях і можливостей їхньої адаптації до умов українського бізнес-середовища;
- ✦ формуванні адаптивних моделей антикризового управління для підприємств малого та середнього бізнесу, особливо в регіонах, що зазнали серйозних деструктивних впливів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
2. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність, поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116. URL: https://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/25.pdf
3. Старинець О. Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. *Регіональна економіка та управління*. 2017. № 3. С. 87–92. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/710300.pdf> Index Copernicus Journals
4. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48. № 1. С. 109–114. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/138.pdf>
5. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів за 2014–2022 роки. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) підприємствами за видами економічної діяльності у 2010–2022 роках. *Державна служба статистики України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm
6. Мінекономіки: ВВП за підсумком 2022 року впав на 29,2%. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=b30e854d-b47d-4806-82ac-bb6daa87fa51&title=Minekonomiki>
7. Облікова ставка Національного банку. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>
8. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html>
9. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024 року. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf
10. Державний борг та гарантований державою борг. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg>
11. Огляд економічного розвитку України та роль антикризового управління. *Світовий банк*. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/uk>
12. Інновації та антикризове управління в малих і середніх підприємствах. *Європейська комісія*. 2024. URL: <https://ec.europa.eu>
13. Виханський О. С. Стратегічне управління: підручник. Київ: Наука, 2020. 512 с.
14. Бланк І. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства: монографія. Київ: Економіка, 2023. 468 с.
15. Щокін Г. В. Основи антикризового менеджменту: навч. посіб. Харків: Промінь, 2021. 392 с.
16. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1. С. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
17. Кара Н. І., Атаманчук З. А., Курицький В. Ю. Формування механізмів антикризового управління діяльністю підприємств: міжнародні економічні особливості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». Т. 8. № 2. С. 197–208. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2024.02>
18. Щур Т. І., Найчук-Хрущ М. Б. Аналіз інструментів антикризового управління підприємством та їх імплементації в Україні в умовах міжнародних економічних відносин. *XLII International scientific and practical conference «Modern Trends in the Movement of Scientific Research»* (October 9–11, 2024). Athens, Greece. International Scientific Unity, 2024. 163 p.

REFERENCES

Blank, I. O. *Upravlinnia finansovoiu stiikestiu pidpriemstva* [Managing the Financial Stability of an Enterprise]. Kyiv: Ekonomika, 2023.

- "Derzhavnyi borh ta harantovanyi derzhavoiu borh" [Public Debt and Government-Guaranteed Debt]. *Ministerstvo finansiv Ukrainy*. <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg>
- Dokunina, K. I. "Antykryzove upravlinnia pidpriemstvov: sutnist, poniattia ta funktsii" [Enterprise Anti-Crisis Management: Essence and Functions of Concept]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. https://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/25.pdf
- "Finansovi rezultaty do opodatkovannia pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti u rozrizi rehioniv za 2014-2022 roky. Obsiah realizovanoi promyslovoi produktsii (tovariv, posluh) pidpriemstvamy za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2010-2022 rokakh" [Financial Results Before Taxation of Enterprises by Types of Economic Activity by Region for 2014-2022. Volume of Industrial Products (Goods, Services) Sold by Enterprises by Types of Economic Activity in 2010-2022]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm
- "Innovatsii ta antykryzove upravlinnia v malykh i serednikh pidpriemstvakh" [Innovation and Crisis Management in Small and Medium-sized Enterprises]. *Yevropeiska komisiia*. 2024. <https://ec.europa.eu>
- "Kilkist ukraintsev ta yikh mihratsiia za kordon cherez viinu" [The Number of Ukrainians and Their Migration Abroad Due to the War]. *Ukrinform*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-killist-ukraintsev-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html>
- Kara, N. I., Atamanchuk, Z. A., and Kurytskyi, V. Yu. "Formuvannia mekhanizmiv antykryzovoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstv: mizhnarodni ekonomichni osoblyvosti" [Formation of Mechanisms for Anti-Crisis Management of Enterprises: International Economic Features]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*, vol. 8, no. 2(2024): 197-208. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2024.02>
- "Minekonomiky: VVP za pidsumkom 2022 roku vpav na 29,2%" [Ministry of Economy: GDP Fell by 29.2% in 2022]. *Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy*. <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=b30e854d-b47d-4806-82ac-bb6daa87fa51&title=Minekonomiki>
- Myskiv, H. V., and Bilyk, V. M. "Etapy ta zakhody antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi" [Stages and Measures of Crisis Management at the Enterprise]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 1 (2024): 19-27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
- "Oblikova stavka Natsionalnoho banku" [National Bank Discount Rate]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>
- "Ohliad ekonomichnoho rozvytku Ukrainy ta rol antykryzovoho upravlinnia" [Overview of Ukraine's Economic Development and the Role of Anti-crisis Management]. *Svitovyi bank*. 2023. <https://www.worldbank.org/uk>
- Ruban, V. M. "Antykryzovi instrumenty ta osnovni funktsii antykryzovoho menedzhmentu" [Crisis Management Tools and the Basic Functions of Crisis Management]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk*. 2015. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/138.pdf>
- Shchokin, H. V. *Osnovy antykryzovoho menedzhmentu* [Fundamentals of Crisis Management]. Kharkiv: Promin, 2021.
- Shchur, T. I., and Naichuk-Khrushch, M. B. "Analiz instrumentiv antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvov ta yikh implementatsii v Ukraini v umovakh mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn" [Analysis of Anti-crisis Management Tools for Enterprises and Their Implementation in Ukraine in the Context of International Economic Relations]. *Modern Trends in the Movement of Scientific Research*. Athens, Greece: International Scientific Unity, 2024.
- Starynets, O. H. "Sutnist i klasyfikatsiia metodiv antykryzovoho upravlinnia pidpriemstv" [Essence and Classification of Methods of Anti-Crisis Management of Enterprises]. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia*. 2017. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/710300.pdf>
- Vatchenko, B. S., and Sharanov, R. S. "Antykryzove upravlinnia pidpriemstvov v umovakh viiny" [Crisis Management of the Enterprise in the Conditions of War]. *Ekonomichniy prostir*, no. 182 (2022): 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
- Vykhanskyi, O. S. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: Nauka, 2020.
- "Zvit pro finansovu stabilnist. Hruden 2024 roku" [Financial Stability Report. December 2024]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf