

УДК 338.124.4

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V54\(2025\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-13)

Курепін В. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри методики професійного навчання Миколаївського національного аграрного університету, Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0003-4383-6177

e-mail: kypins@ukr.net

Зубехіна-Хайят О. В., асистент кафедри тракторів та сільськогосподарських машин, експлуатації і технічного сервісу Миколаївського національного аграрного університету, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0002-0132-546X

e-mail: zubehinaov@mnau.edu.ua

Механізми антикризового управління як основа адаптації бізнесу до турбулентного середовища

Анотація. У статті здійснено дослідження системи антикризового управління підприємницькою діяльністю, розкрито її зміст, структуру та ключові елементи. Проаналізовано проблеми впровадження антикризового управління на підприємстві, здійснено теоретичне обґрунтування та розробка практичних методичних рекомендацій щодо управління підприємницькою діяльністю в умовах кризи. Розглядаються причини виникнення кризових ситуацій, ключові проблеми управління персоналом у кризових умовах, а також принципи, завдання та методи управління людським потенціалом підприємства, що перебуває в кризовому стані, а також окреслено інструменти забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємств; суть антикризового управління: системні методи, принципи та управлінські рішення, які спрямовані на своєчасну діагностику, запобігання, нейтралізацію та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Визначено основні зовнішні фактори, що зумовлюють збитковість діяльності вітчизняних підприємств. Представлено функціональну схему послідовності реалізації стратегічних цілей антикризового управління.

Ключові слова: антикризове управління; ключові елементи; кризові явища; адаптивність; управління персоналом; комунікативна компетентність; інноваційна активність.

Kurepin Viacheslav, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Vocational Training Methodology Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Zubykhina-Khayat Alexandra, Assistant the Department of Tractors and Agricultural Machinery, Operation and Technical Service and Marketing Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Anti-crisis Management Mechanisms as the Basis for Business Adaptation to a Turbulent Environment

Abstract. Introduction. This article studies the anti-crisis management system for entrepreneurial activity, revealing its content, structure and key elements. It analyses the problems of implementing anti-crisis management at enterprises, providing theoretical justifications and practical methodological recommendations for managing entrepreneurial activity in crisis conditions. It considers the causes of crisis situations and the key problems of personnel management in crisis conditions. It also outlines the principles, tasks and methods of managing human potential in a crisis, as well as the tools for ensuring the solvency and liquidity of enterprises. Finally, it outlines the essence of anti-crisis management, which involves systemic methods, principles and management decisions aimed at the timely diagnosis, prevention, neutralisation and overcoming of crisis phenomena in the activities of the enterprise. The main external factors determining the unprofitability of domestic enterprises are identified. A functional scheme presenting the sequence for implementing strategic anti-crisis management goals is presented.

Purpose. The study aims to analyse practical recommendations for managing enterprises in crisis conditions, identify the causes of crisis situations and the main personnel management problems in crisis enterprises, and determine the principles, tasks and methods of managing their human potential. The research will also involve the systematisation of anti-crisis management mechanisms as a fundamental tool for ensuring the adaptability of business organisations to turbulent environmental conditions. Effective strategies for increasing stability and competitiveness will also be identified.

Conclusions. In today's environment of high turbulence, technological change and global competition, crisis management skills have become a necessary competency for managers. Crisis management involves more than just tactical tools for solving problems; it must be based on principles such as flexibility, innovation, proactivity and strategic thinking. This approach enables enterprises to not only effectively overcome crisis periods, but also to establish a stable foundation for long-term development in the face of constant challenges and transformations. Anti-crisis management involves ensuring the survival of the enterprise and forming a more stable, adaptive, and innovative business structure that can function effectively in uncertain conditions, provided an integrated anti-crisis strategy is applied.

Keywords: anti-crisis management; key elements; crisis phenomena; adaptability; personnel management; communicative competence; innovative activity.

¹Стаття надійшла до редакції: 11.12.2025

Received: 11 December 2025

JEL Classification: M 11.

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності ринкового середовища на ефективність функціонування бізнес-структур, їхню платоспроможність, прибутковість та ліквідність активів суттєво впливають обмежена купівельна спроможність споживачів, коливання валютних курсів, а також низька негативна ендегенність факторів, серед яких недостатній рівень управлінської компетенції та маркетингової діяльності. Виникнення системної кризи, яка охоплює ключові компоненти підприємницької діяльності, зумовлює втрату здатності суб'єкта господарювання самостійно відновити стан самоокупності та створює загрозу банкрутства внаслідок нарощення заборгованості. За таких обставин необхідне оперативне реагування керівництва шляхом реалізації антикризових заходів, мобілізацією внутрішніх ресурсів ефективним впровадженням механізмів антикризової стратегії.

Ефективним інструментом подолання кризового стану є впровадження процедури антикризового управління, що передбачає інтеграцію в систему підприємницької діяльності комплексу організаційних, виробничо-технічних та фінансових заходів, спрямованих на використання внутрішніх та зовнішніх резервів з метою відновлення прибутковості та запобігання банкрутству. Фінансове оздоровлення, як складова процесу управління кризовим станом передбачає цілеспрямований добір найбільш ефективних інструментів, стратегій і тактик.

В умовах ринкової економіки виникає потреба у створенні сучасної та ефективної системи організації фінансової складової діяльності підприємства. У цьому контексті особливої значущості набуває детальний аналіз механізму антикризового управління, а також виявлення внутрішніх резервів та розроблення методів підвищення прибутковості та ліквідності підприємств. Для впровадження санаційних процедур у реальний сектор економіки та реалізації фінансово обґрунтованих антикризових заходів необхідним є формування концепції системного управління кризовою діяльністю.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика антикризового управління є предметом дослідження вітчизняних вчених – Агафонова А. О. [7], Малявської Л. В., Марченка Д. Д. [3], Сукова Г. С., Плахути А. Г.. Найбільший науковий інтерес становлять праці, присвячені аналізу та впровадженню антикризових механізмів з метою підвищення ефективності функціонування ринкової економіки в умовах перехідного періоду.

Частина дослідників розглядає антикризове управління переважно як фінансовий процес, пов'язаний із ліквідацією заборгованостей підприємства, тоді як інші обмежують його зміст діяльністю менеджменту в умовах банкрутства. Значна кількість фахівців орієнтує антикризове управління на реалізацію швидких фінансових заходів, спрямованих

на досягнення короткострокової економічної ефективності.

На думку Сухорукової А. Л. [5, 14, 19], кризовою слід вважати будь-яку ситуацію, в якій підприємство не встигає адаптуватися до зовнішніх змін, внаслідок чого втрата рентабельності стає неминучою. Іваненко В. С. [1, 11, 18] визначає антикризове управління як систему дій, спрямованих на запобігання потенційним ускладненням в ринковій діяльності підприємства, забезпечення стабільного та успішного функціонування, орієнтованого на розвиток.

Різноманітні аспекти антикризового управління підприємств перебувають у центрі наукових досліджень. Такий науковий інтерес зумовлений потребою підвищення ефективності реалізації антикризових заходів щодо підприємств, які перебувають у кризовому становищі. Значний внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів антикризового управління зробили українські науковці, зокрема Гудзь О. П. [10], Кашина Г. С. [13], Коваленко Н. О., Кравченко О. О. [20], Лемещенко Н. М., Мальченко А. І. [21], Олійник Т. Г. [2], Онопрійчук Д. О. [9], Постіва М. В., Пшеничний І. С. [9], Руденська В. В., Стільник Ю. А., Суков Г. С. [15], Федірець О. В. [6], Флис В. А. [17], Храпкіна В. В. [12], та інші.

Формулювання цілей дослідження. У системі антикризового управління вирішальну роль відіграє стратегічний підхід до управління підприємством. Основна увага зосереджується на розробленні та реалізації заходів, спрямованих на вихід із кризового стану, а також на усуненні факторів, що зумовили його виникнення. У процесі формування антикризової стратегії здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою виокремлення ключових компонентів, які мають безпосередній вплив на його діяльність. Здійснюється систематичний збір, моніторинг та оцінювання інформації щодо цих компонентів, що дає змогу виявити реальні причини погіршення фінансово-економічного стану. Точна, комплексна та своєчасна діагностика стану підприємства є початковим і визначальним етапом у процесі розроблення антикризової стратегії.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз механізмів антикризового управління як ключового інструменту забезпечення адаптивності бізнесу до умов економічної турбулентності. В межах цієї мети передбачається з'ясування сутності та структури антикризового управління, виявлення його впливу на стабільність і стійкість підприємницьких структур, визначення ефективних підходів до формування антикризової стратегії, спрямованої на мінімізацію ризиків, відновлення платоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємств у мінливому середовищі.

Для досягнення поставленої мети передбачено здійснення теоретичного узагальнення та практичного аналізу сутності, структури та функціональних особливостей механізмів антикризового управління, дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що зумовлюють виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств, визначення ефективних інструментів адаптації бізнесу до умов економічної турбулентності, а також розроблення рекомендацій щодо формування конкурентоспроможності бізнес-структур.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному бізнес-середовищі кризові явища є невід'ємною складовою економічної динаміки. Здатність ефективно управляти організацією в умовах нестабільності та турбулентності є однією з ключових компетенцій керівників різних рівнів управління.

Антикризове управління розглядається як комплексний та системний підхід, спрямований на подолання кризових ситуацій, мінімізацію їх наслідків та перетворення потенційних загроз на можливості для подальшого розвитку та зростання підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває поглиблене вивчення основних концептуальних аспектів антикризового управління як важливої складової сучасної управлінської науки.

Суть антикризового управління полягає у формуванні та застосуванні системи методів, принципів та управлінських рішень [1, с. 169], спрямованих на своєчасну діагностику, запобігання, нейтралізацію та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Цей процес охоплює широкий спектр заходів, від фінансового оздоровлення до структурної реорганізації, які мають на меті відновлення стабільності та забезпечення подальшого розвитку суб'єкта господарювання.

Визначальною особливістю антикризового управління є його проактивний характер, що передбачає не лише реагування на вже наявні проблеми, а й прогнозування потенційних ризиків та розроблення механізмів їх нейтралізації до моменту виникнення суттєвих негативних наслідків для бізнесу. Такий підхід вимагає від керівництва підприємства стратегічного мислення, високого рівня адаптивності та готовності діяти в умовах готовності до постійних змін [2, с. 96].

Антикризове управління охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства: фінансову, виробничу, маркетингову, кадрову, що забезпечує цілісність та узгодженість управлінських рішень. Його реалізація передбачає проведення всебічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, ідентифікацію проблемних зон та формування комплексної стратегії, спрямованої на їх усунення, відновлення стабільності та підвищення ефективності функціонування підприємства.

Варто усвідомлювати, що антикризове управління, це не лише сукупність практичних інструментів для

подолання складних ситуацій, а цілісна концепція та філософія ведення бізнесу, яка спрямована на забезпечення його стійкого розвитку в умовах невизначеності. Вона ґрунтується на постійній готовності до змін, здатності оперативно адаптуватися до нових обставин і перетворювати кризові виклики на можливості для зростання та інноваційного розвитку. Реалізація такого підходу вимагає від керівників не лише високого рівня професійної компетентності [3, с. 101], а й особистісних якостей, серед яких гнучкість мислення, інноваційність, стратегічне бачення та стресостійкість забезпечують ефективне прийняття управлінських рішень у складних та динамічних умовах.

Принципи ефективного антикризового менеджменту ґрунтуються на сукупності фундаментальних засад, серед яких провідне місце посідають оперативність реагування та комплексність підходу. Оперативність є ключовим фактором успішного подолання кризових ситуацій, оскільки вона потребує швидких, рішучих і водночас обґрунтованих управлінських дій. Зволікання у таких умовах може призвести до поглиблення проблем та втрати можливостей для стабілізації діяльності підприємства [4, с. 12]. Керівник має володіти здатністю швидко оцінювати ситуацію, приймати ефективні рішення за умов невизначеності.

Не менш важливим принципом є комплексність підходу, що передбачає розгляд кризи як багатовимірною явища, яке охоплює всі сфери функціонування підприємства. Тому антикризові заходи повинні мати системний характер і включати фінансові, виробничі, організаційні, маркетингові та кадрові аспекти. Реалізація цього принципу вимагає від менеджера стратегічного мислення, здатності бачити взаємозв'язки між різними процесами в організації та приймати інтегровані управлінські рішення.

Адаптивність посідає провідне місце в системі антикризового управління, оскільки саме здатність підприємства оперативно пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища визначає його стійкість і життєздатність в період кризових випробувань. Гнучкість управлінських рішень, швидке реагування на зміни кон'юнктури ринку, трансформація бізнес-процесів, а також формування адаптивної корпоративної культури та відповідного стилю управління є запорукою ефективного функціонування.

Важливим принципом антикризового менеджменту є пріоритет стратегічних рішень над тактичними [5, с. 458]. Ефективне антикризове управління не повинно обмежуватися усуненням поточних проблем, а має забезпечувати формування основ для довгострокового сталого розвитку. Це означає, що навіть у період гострої кризи керівництво має орієнтуватися на стратегічні цілі підприємства,

враховуючи потенційні наслідки прийнятих рішень та їх вплив на конкретні виклики.

Інноваційність у системі антикризового управління відіграє особливо важливу роль, оскільки саме кризові періоди створюють умови для переосмислення усталених підходів та формування нових напрямів розвитку підприємства. Криза розглядається не лише як загроза, а і як можливість для генерування нестандартних ідей, впровадження сучасних технологічних та управлінських рішень, здатних забезпечити підприємству нові конкурентні переваги. Інноваційний підхід може виявлятися як у вдосконаленні продуктів і послуг, так і в оптимізації бізнес-процесів, впровадженні нових моделей взаємодії з клієнтами, партнерами та персоналом, що у комплексі сприяє підвищенню гнучкості.

Процес антикризового управління передбачає послідовне проходження низки взаємопов'язаних етапів, кожен із яких характеризується специфічними завданнями та методологічними підходами. Початковим і водночас одним із найважливіших етапів виступає діагностика кризової ситуації [6, с. 123], що передбачає комплексний аналіз діяльності підприємства з метою виявлення ознак кризи та ідентифікації її причин. Здійснення цього етапу потребує глибокого розуміння внутрішніх бізнес-процесів, володіння інструментами фінансового аналізу, а також здатності оцінювати ринкові тенденції та конкурентне середовище. Важливим аспектом діагностики є не лише констатація наявних проблем, а й з'ясування їх першопричин, що можуть мати витоки як у попередніх управлінських рішеннях і структурних особливостях компанії.

Розроблення антикризової стратегії базується на результатах попереднього діагностичного аналізу. На цьому етапі формується комплексна програма дій, спрямована на подолання кризових явищ та мінімізацію ризику їх повторного виникнення у майбутньому. У процесі стратегічного планування необхідно враховувати не лише внутрішній потенціал підприємства, зокрема наявні ресурси, організаційну структуру та управлінські компетенції [7, с. 243], а й зовнішні детермінанти: конкурентне середовище, галузеві тенденції та макроекономічні прогнози. Ефективна антикризова стратегія має поєднувати реалістичність і досяжність поставлених завдань одночасно достатнім рівнем амбітності, що сприяє підвищенню мотивації.

Реалізація антикризових заходів є етапом, на якому стратегічні напрацювання переходять у практичну площину. Цей етап передбачає безпосереднє впровадження розроблених рішень, систематичний моніторинг їх ефективності та внесення коригувань відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх умов. Вирішальне значення на даному етапі має лідерська компетентність керівника, його здатність мобілізувати колектив, сформувати спільну мотивацію до досягнення визначених цілей та подолати природний

опір організації змін, характерний для кризових обставин. Не менш важливим є створення дієвої системи контролю, що забезпечує своєчасне відстеження результатів вжитих заходів.

Оцінка результатів та посткризове управління становитиме завершальний, проте не менш значущий етап антикризового процесу [8, с. 135]. Після подолання гострої фази кризи важливо здійснити комплексний аналіз досягнутих результатів, оцінити ефективність застосованих заходів та визначити уроки, здобуті в процесі антикризового управління. Набутий досвід доцільно інтегрувати в систему постійного управління підприємством, адаптуючи успішні практики до його повсякденної діяльності. Такий підхід сприяє не тільки закріпленню позитивних результатів, але й формуванню більш стійкої, адаптивної бізнес-моделі, здатної ефективно реагувати на попит.

Арсенал інструментів антикризового управління керівника охоплює комплекс засобів, кожен із яких виконує специфічні функції та характеризується особливостями практичного застосування. Ключову роль у цій системі відіграють фінансовий аналіз та планування, що становлять методологічну основу антикризового менеджменту [9, с. 140]. Їхнє використання забезпечує можливість об'єктивного оцінювання поточного фінансового стану підприємства, виявлення потенційних ризиків та прогнозування потреб у ресурсах. Застосування цих інструментів передбачає дослідження динаміки грошових потоків, визначення рівня ліквідності та платоспроможності, а також аналіз структурних витрат. На базі одержаних результатів формується система фінансових планів, яка має бути достатньо гнучкою, щоб оперативно адаптуватися до змінних умов кризового середовища.

Реструктуризація заборгованості розглядається як один із ключових механізмів стабілізації діяльності підприємства в умовах кризи [10, с. 14]. Її реалізація може передбачати проведення переговорів із кредиторами щодо перегляду умов погашення зобов'язань, здійснення конвертації боргу в акціонерний капітал або залучення альтернативних джерел фінансування. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від комунікативних та стратегічних компетенцій керівника, зокрема його здатності досягати компромісів і знаходити взаємовигідні рішення.

Оптимізація бізнес-процесів становить один із центральних елементів антикризового управління. Період кризи виступає каталізатором для критичного аналізу ефективності внутрішніх процесів підприємства, виявлення нераціональних або дублювальних функцій та подальшого їх усунення. Оптимізаційні заходи можуть передбачати впровадження сучасних технологічних рішень, перегляд організаційної структури з метою підвищення її гнучкості, а також передачу окремих функцій на аутсорсинг. Основною метою таких дій є

формування більш ефективної та адаптивної системи управління, здатної швидко реагувати на зміни.

Управління персоналом за умов кризи набуває особливого стратегічного значення [11, с. 73]. Менеджмент підприємства стикається з необхідністю одночасного вирішення двох суперечливих завдань: оптимізації чисельності персоналу та збереження кадрового потенціалу, що є критично важливим для стабільного функціонування підприємства. Успішна реалізація цього балансу вимагає розвинених комунікативних навичок керівника, уміння доносити складні управлінські рішення, підтримувати морально-психологічний клімат у колективі та стимулювати працівників до конструктивної участі у подоланні кризових явищ.

Маркетингова політика в умовах кризи також зазнає трансформацій. Зміни ринкової кон'юнктури можуть зумовити необхідність перегляду позиціонування підприємства, коригування цінової стратегії, пошуку альтернативних каналів збуту або освоєння нових ринкових ніш. У певних випадках доцільною може бути стратегія тимчасового виходу з окремих ринків, тоді як в інших доцільним буде реалізація агресивної експансії, що дозволяє скористатися послабленням конкурентного середовища. Таким чином, адаптивність маркетингової стратегії є визначальним фактором збереження конкурентоспроможності підприємства під час кризи [12, с. 8].

Комунікативна компетентність керівника посідає провідне місце серед професійних його якостей в умовах кризи. Здатність ефективно взаємодіяти з персоналом, діловими партнерами, інвесторами та кредиторами у ситуаціях підвищеної напруженості є визначальним фактором успішного антикризового менеджменту. Високий рівень комунікативних навичок передбачає уміння чітко та логічно формулювати управлінські рішення, переконливо доносити стратегічні цілі, підтримувати мотивацію команди, а також вести конструктивні переговори навіть у конфліктних чи невизначених обставинах. Ефективна комунікація дозволяє зменшити рівень внутрішнього спротиву змінам, підвищити довіру до керівництва та забезпечити узгодженість дій усіх учасників.

Стратегічне мислення є ще однією невід'ємною характеристикою успішного кризового керівника [13, с. 792]. Воно полягає у здатності не лише реагувати на поточні проблеми, а й оцінювати їх у контексті довгострокового розвитку організації. Такий тип мислення передбачає аналіз взаємозв'язків між короткостроковими управлінськими рішеннями та їх потенційними наслідками для майбутнього підприємства. Стратегічно орієнтований керівник здатний розглядати кризу як джерело нових можливостей, переосмислювати бізнес-модель компанії та трансформувати загрози у потенційні напрямки.

Гнучкість і адаптивність виступають критично важливими якостями керівника в умовах швидких змін і невизначеності, притаманних кризовим періодам. Вони передбачають готовність оперативно коригувати управлінські стратегії, переглядати пріоритети, впроваджувати інноваційні підходи та засвоювати новий досвід у процесі діяльності. Керівник, який володіє цими якостями, здатний забезпечити життєздатність організації, підтримуючи її стійкість та конкурентоспроможність навіть у нестабільному зовнішньому середовищі.

Антикризові стратегії ґрунтуються на виборі оптимальної траєкторії розвитку підприємства, що визначається характером кризи, наявними ресурсами та зовнішніми економічними умовами. Ефективність антикризової стратегії залежить від здатності керівництва адекватно оцінити поточну ситуацію, передбачити можливі сценарії розвитку подій та збалансувати короткострокові заходи стабілізації з довгостроковими цілями організації. Кожна стратегія має власні переваги, ризики та часові горизонти реалізації, тому ключовим завданням керівника є вибір найбільш доцільного варіанту з урахуванням специфіки підприємства та галузевого контексту.

Стратегія скорочення (або кризова стратегія) зазвичай розглядається як початковий етап антикризового управління [14, с. 126]. Її реалізація передбачає зменшення витрат, ліквідацію або продаж неприбуткових активів, зосередження фінансових та управлінських ресурсів на найбільш рентабельних напрямках діяльності. До таких заходів може входити: оптимізація штатної чисельності; закриття низькоефективних структурних підрозділів; зменшення асортименту продукції чи припинення окремих послуг тощо. Попри можливі соціально-психологічні та іміджеві наслідки, стратегія скорочення дозволяє стабілізувати фінансові потоки, підвищити керованість бізнесом та створити базу для подальшої реструктуризації та розвитку підприємства.

Стратегія зростання, незважаючи на її суперечливість у кризовому контексті, може стати ефективним інструментом відновлення та підвищення конкурентоспроможності підприємства. У періоди економічної турбулентності, коли ринкові позиції конкурентів послаблюються, відкриваються можливості для експансії - виходу на нові ринки, розширення бізнес-пропозицій, реалізації об'єднання та поглинання компаній. Такий підхід потребує значних фінансових ресурсів, стратегічного бачення та готовності менеджменту до ризику [15, с. 190], проте за умови зваженого планування може забезпечити підприємству стійке довгострокове зростання.

Стратегія стабілізації орієнтована на збереження поточного рівня функціонування підприємства та недопущення подальшої деградації його фінансово-економічного стану. Її основна мета полягає у підтриманні стійкості бізнесу та створення умов для поступового відновлення після подолання кризового

періоду. В межах цієї стратегії реалізуються заходи, спрямовані на збереження частки ринку, утримання ключових клієнтів та висококваліфікованих працівників, а також підвищення ефективності операційних процесів. Такий підхід є доцільним у випадках, коли криза має тимчасовий характер, а підприємство має достатній запас фінансової та організаційної міцності для збереження стабільності та конкурентоспроможності [16, с. 552].

Комбінована стратегія розглядається як гнучкий та збалансований варіант антикризового управління, який передбачає інтеграцію елементів різних стратегічних підходів залежно від специфіки ситуації. Її реалізація може поєднувати скорочення витрат у малоефективних напрямках діяльності з одночасним інвестуванням у розвиток перспективних сегментів бізнесу. Ефективність комбінованої стратегії базується на системному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, а також на здатності керівництва до гнучкого балансування між оборонними та наступальними управлінськими рішеннями.

Визначальною умовою успішності будь-якої антикризової стратегії є її адаптивність. Кризові явища за своєю природою характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності, тому навіть найбільш продуманий стратегічний план потребує постійного перегляду та коригування. Систематичний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників і готовність оперативно змінювати управлінські рішення є ключовими передумовами ефективного антикризового менеджменту. Такий підхід забезпечує підприємству не лише виживання у кризових умовах, а й формування засад для подальшого сталого розвитку.

Інновації виступають одним із ключових факторів подолання кризових явищ і забезпечення відновлення конкурентоспроможності підприємства [17, с. 117]. У системі антикризового управління вони відіграють стратегічну роль, оскільки саме у періоди економічної нестабільності виникають передумови для перегляду застарілих підходів, бізнес-моделей та управлінських практик. Криза, незважаючи на її деструктивний потенціал, може стати потужним каталізатором інноваційних процесів, стимулюючи підприємства до пошуку нестандартних рішень, оптимізації ресурсів та впровадження нових технологічних або організаційних антикризових заходів.

Інноваційна активність у кризових умовах може охоплювати широкий спектр напрямів діяльності підприємства [18, с. 58]. Вона може виявлятися у створенні нових продуктів та послуг, що відповідають трансформованим запитам споживачів, модернізації виробничих процесів, впровадженню цифрових технологій, удосконаленню систем управління чи формуванню нових каналів комунікації з клієнтами.

Показовим прикладом є дії багатьох компаній у період пандемії COVID-19, під час ще діючого в Україні особливого періоду, коли вони оперативно

переорієнтовували свої виробничі потужності на випуск засобів індивідуального захисту, медичного обладнання чи технічних рішень для забезпечення дистанційної роботи своїх підлеглих тощо. Таким чином, інновації в антикризовому контексті не лише сприяють подоланню наслідків кризових явищ, а й формують основу для довгострокового розвитку, підвищення гнучкості та стійкості підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Інновації у сфері бізнес-процесів становлять один із найефективніших механізмів підвищення продуктивності та зниження витрат у період кризи. Їх впровадження сприяє не лише стабілізації діяльності підприємства, а й створенню передумов для сталого розвитку. Використання сучасних технологій, автоматизація рутинних операцій, цифровізація управлінських процесів та оптимізація ланцюгів постачання дозволяють суттєво підвищити ефективність операційної діяльності, скоротити часові та фінансові витрати, а також мінімізувати ризики, пов'язані з людським ресурсом.

Водночас інноваційна діяльність має охоплювати не лише технологічний, а й організаційно-управлінський напрям. Кризовий період може стати стимулом для переосмислення традиційних моделей корпоративного управління та переходу від жорстко ієрархічних структур до більш децентралізованих, адаптивних та мережевих форм організації. Такий підхід підвищує швидкість прийняття рішень, розширює автономію підрозділів і сприяє гнучкішому реагуванню на зовнішні зміни [19, с. 130].

Формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, є ще одним важливим аспектом антикризового менеджменту. Заохочення креативного мислення, ініціативності та готовності до контрольованого ризику створює сприятливі обставини для генерування нових ідей та їх практичної реалізації. У довгостроковій перспективі така культура стає джерелом стійкої конкурентної переваги, забезпечуючи підприємству здатність не лише адаптуватися до кризових викликів, а й забезпечити собі інноваційний розвиток.

Цифрова трансформація посідає провідне місце серед сучасних інструментів антикризового управління, оскільки її впровадження здатне суттєво підвищити стійкість, гнучкість та конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного середовища. В епоху швидкого інноваційного прогресу саме здатність ефективно інтегрувати цифрові рішення у всі сфери діяльності підприємства часто визначає її успішність у кризовий період.

Процес цифрової трансформації охоплює широкий спектр напрямків: від автоматизації бізнес-процесів та використання аналітики великих даних для прийняття управлінських рішень до розбудови онлайн-каналів продажу, цифрового маркетингу та систем інтерактивної взаємодії з клієнтами. Використання

таких технологій забезпечує оперативний доступ до релевантної інформації [20, с. 133], підвищує точність прогнозування, оптимізує витрати та сприяє підвищенню ефективності операцій.

Водночас цифрова трансформація не зводиться лише до впровадження нових технологічних рішень. Вона передбачає глибинну трансформацію бізнес-моделей, управлінських підходів та організаційної культури підприємства. Цей процес вимагає зміни мислення керівництва та працівників, розвитку цифрової грамотності [21, с. 97], створення інноваційного середовища, орієнтованого на постійне вдосконалення.

У контексті антикризового управління цифрова трансформація виступає стратегічним інструментом підвищення адаптивності підприємства. Вона забезпечує здатність бізнес-структури оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, ефективно управляти ризиками та використовувати кризові ситуації.

Висновки. Антикризове управління є багатовимірним та комплексним процесом, який вимагає від керівників не лише високого рівня професійної компетентності, а й глибокого розуміння закономірностей функціонування бізнес-процесів у мінливому середовищі. Його сутність полягає не стільки у реагуванні на вже наявні проблеми, скільки у здатності передбачати потенційні загрози, своєчасно ідентифікувати ризики та формувати механізми запобігання кризовим явищам. Ефективне антикризове управління передбачає постійну готовність до змін, стратегічну гнучкість і вміння розпізнавати нові можливості навіть у найскладніших економічних та соціальних умовах.

У сучасних умовах, що характеризуються високим рівнем турбулентності, технологічними зрушеннями та глобальною конкуренцією, навички антикризового менеджменту набувають статусу необхідної компетенції для керівника. Антикризове управління виходить за межі сукупності тактичних інструментів реагування на проблеми, воно повинно бути, засновано на засадах гнучкості, інноваційності, проактивності та стратегічного мислення. Такий підхід дозволяє не лише ефективно долати кризові періоди, а й формувати стійку основу для довгострокового розвитку підприємства в умовах постійних викликів та трансформацій.

Ефективне антикризове управління потребує поєднання професійних знань, практичних навичок та певних особистісних характеристик, таких як лідерські якості, рішучість та здатність мотивувати команду у складних невизначених умовах. Це синергетичне поєднання компетентності та лідерських здібностей дозволяє керівникам не лише долати кризові ситуації, а й можливість трансформувати та розвивати бізнес. У цьому контексті значну роль відіграють партнерські організації, які надають комплексні рішення для оптимізації бізнес-процесів та підвищення стійкості підприємств до криз.

Антикризове управління в цілому передбачає не лише забезпечення виживання підприємства, а й формування більш стійкої, адаптивної та інноваційної бізнес-структури, здатної ефективно функціонувати в умовах невизначеності, за умови застосування комплексного підходу до стратегії антикризових заходів.

Література:

1. Іваненко В.С. Інструментальні методи конкурентного аналізу підприємств аграрного профілю // Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді : матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Черкаси, 20 квітня 2022 р. Черкаси : ЧДБК, 2022. С. 167-170. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11430>.
2. Олійник Т. Г., Стільник Ю. А. Антикризове управління сільськогосподарським підприємством в умовах глобалізації економіки // Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції : тези доповідей X всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 25-27 жовтня 2023 року) / за ред. Г.В. Табацької. Миколаїв : МНАУ, 2023. С. 95-97. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16459>.
3. Курепін В. М., Марченко Д. Д. Адаптація молодих спеціалістів-менеджерів в умовах цифровізації кадрової політики об'єктів господарювання. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 95-102. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-13).
4. Іваненко В. С. Жінки-підприємниці під час війни: досягнення та виклики // Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки (м. Івано-Франківськ, 20 листопада 2023 р.). Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2023. С. 12-14. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16141>.
5. Сухорукова А., Житняковська А. Менеджмент і маркетинг в умовах турбулентності: адаптація до нової парадигми економічного розвитку. Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу : матеріали III всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді (м. Хмельницький, 15 травня 2025 р.). Хмельницький : ХНУ 2025. С. 457-459. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22289>.
6. Федірець О.В., Лемещенко Н.М., Коваленко Н.О. Маркетингові стратегії управління розвитком агропродовольчої сфери в умовах соціальної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. № 3 (273), березень, 2024. С. 118-127. URL: <http://surl.li/kqeyju>.
7. Сухорукова А. Л., Агафонов А. О. Аналіз операційних витрат на підприємстві // Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою держави, регіону, суб'єктів господарювання в умовах COVID-19 : X Міжнародна

- наук.-практ. конф. (Харків, 18-19 листопада 2021 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. 2021. С. 242-244. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15435>.
8. Курепін В.М., Сухорукова А. Л. Особливості трудових відносин у сільському господарстві: теоретико-практичний аналіз. *Modern Economics*. 2025. № 51(2025). С. 130-136. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-16).
 9. Олійник Т. Г., Онопрійчук Д. О., Пшеничний І. С. Моделювання ефективної системи управління матеріально-технічними ресурсами аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2025. № 52(2025). С. 135-142. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-19).
 10. Гудзь О. Банківське кредитування інноваційного розвитку підприємств: можливості та ризики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1 (27). С. 12-19.
 11. Іваненко В. С. Фактори дотримання кадрової безпеки на підприємствах аграрного профілю // Економіко-правові дискусії : матеріали III міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців, м. Кропивницький, 30 квітня 2022 р. Кропивницький : ЛА НАУ, 2022. С. 71-74. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11709>.
 12. Храпкіна В. В., Руденська В. В. Управлінський консалтинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №4. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-274-221-227.
 13. Бацуровська І. В., Кашина Г. С., Курепін В. М., Любарець В. В. Професійна мобільність та безпека: як ефективно використовувати соціальні мережі для кар'єрного розвитку. *Вісник науки та освіти*. 2025. № 2(32). С. 787-799. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-2\(32\)-787-799](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-2(32)-787-799).
 14. Sukhorukova, A., Sarkova, A., Prosolov, O., & Vorobyova, S. (2024). Strategies for Enhancing Employee Motivation as a Factor in Productivity Growth in Enterprises. *Modern Economics*, 48(2024), 124-129. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V48\(2024\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-15).
 15. Суков Г. С. Вирішення проблем обліку запасів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2005. № 2(32). С. 187-195.
 16. Курепін В. М. Безпека підприємства і управління ризиками // Економічні перспективи підприємництва у воєнні часи та опісля : збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ірпінь, 22 травня 2023 року). Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. С. 213-218. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/14491>.
 17. Флис В. Планування та аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. №4. С. 548-556. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.548>.
 18. Іваненко В. С. Деякі методи оцінки професійних ризиків // Сучасні підходи до охорони праці в закладах професійної освіти : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Біла Церква, 26 жовтня 2022 р. Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН УКРАЇНИ, 2022. С. 55-59. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12472>.
 19. Сухорукова А. Л. Модернізація механізму управління підприємством на засадах функціонального підходу в контексті європейської інтеграції // Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку : міжнародна науково-практична конференція (м. Херсон-Хмельницький, 27-28 квітня 2023). Херсон : Херсонський національний технічний університет. 2023. С. 130-132. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15428>.
 20. Кравченко О.О., Постіва М.В. Традиційні та сучасні підходи в оцінюванні персоналу. *Агросвіт*, 2024. № 9. С. 128-134 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.9.128>.
 21. Мальченко А. І., Сухорукова А. Л. Роль штучного інтелекту у трансформації бізнес-процесів. Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку науки та освіти : збірник тез доповідей III міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Полтава, 24-26 квітня 2025 р.). Полтава : Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025. С. 97-98. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/21838>.

References:

1. Ivanenko, V. S. (2022). Instrumental methods of competitive analysis of agricultural enterprises. In *Problems and prospects of economic development of Ukraine: Youth perspective* (Proceedings of the 14th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference, Cherkasy, April 20, 2022, pp. 167–170). Cherkasy State Business College. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11430>.
2. Oliinyk, T. H., & Stilnyk, Yu. A. (2023). Anti-crisis management of agricultural enterprises in the context of economic globalization. In H. V. Tabatskova (Ed.), *Environmental and social aspects of economic development under European integration* (Proceedings of the 10th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference, Mykolaiv, October 25–27, 2023, pp. 95–97). Mykolaiv National Agrarian University. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16459>.
3. Kurepin, V. M., & Marchenko, D. D. (2025). Adaptation of young managerial specialists under digitalization of HR policy. *Modern Economics*, 50(2025), 95–102. [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-13).
4. Ivanenko, V. S. (2023). Women entrepreneurs during wartime: Achievements and challenges. In *Entrepreneurship during the war in Ukraine: Challenges and opportunities* (Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Ivano-Frankivsk, November 20, 2023, pp. 12–14). Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16141>.
5. Sukhorukova, A., & Zhytnyakovska, A. (2025). Management and marketing under turbulence: Adaptation to a new paradigm of economic development. In *Issues and prospects of sustainable development of Ukraine in the context of economic, business and HR engineering integration* (Proceedings of the 3rd All-Ukrainian Scientific Conference of Students and Youth, Khmelnytskyi, May 15, 2025, pp. 457–459). Khmelnytskyi National University. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22289>.
6. Fedirets, O. V., Lemeshchenko, N. M., & Kovalenko, N. O. (2024). Marketing strategies for managing the development of the agri-food sector in a social economy. *Actual Problems of Economics*, 3(273), 118–127. <http://surl.li/kqeyju>.
7. Sukhorukova, A. L., & Ahafonov, A. O. (2021). Analysis of operating costs at the enterprise. In *Information and analytical support for managing financial and economic security under COVID-19* (Proceedings of the 10th International Scientific and Practical Conference, Kharkiv, November 18–19, 2021, pp. 242–244). O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15435>.

8. Kurepin, V. M., & Sukhorukova, A. L. (2025). Features of labor relations in agriculture: A theoretical and practical analysis. *Modern Economics*, 51(2025), 130–136. [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-16).
9. Oliinyk, T. H., Onopriichuk, D. O., & Pshenychnyi, I. S. (2025). Modeling an effective system for managing material and technical resources of agricultural enterprises. *Modern Economics*, 52(2025), 135–142. [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-19).
10. Hudz, O. (2019). Bank lending for innovative enterprise development: Opportunities and risks. *Economy. Management. Business*, 1(27), 12–19.
11. Ivanenko, V. S. (2022). Factors of personnel security compliance at agricultural enterprises. In *Economic and legal discussions* (Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference, Kropyvnytskyi, April 30, 2022, pp. 71–74). <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11709>.
12. Khrapkina, V. V., & Rudenska, V. V. (2024). Management consulting as a tool for increasing enterprise competitiveness. *Actual Problems of Economics*, 4. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-221-227>.
13. Batsurovska, I. V., Kashyna, H. S., Kurepin, V. M., & Liubarets, V. V. (2025). Professional mobility and security: Effective use of social networks for career development. *Bulletin of Science and Education*, 2(32), 787–799. [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-2\(32\)-787-799](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-2(32)-787-799).
14. Sukhorukova, A., Sarkova, A., Prosolov, O., & Vorobyova, S. (2024). Strategies for enhancing employee motivation as a factor in productivity growth in enterprises. *Modern Economics*, 48(2024), 124–129. [https://doi.org/10.31521/modecon.V48\(2024\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-15).
15. Sukov, H. S. (2005). Solving inventory accounting problems. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*, 2(32), 187–195.
16. Kurepin, V. M. (2023). Enterprise security and risk management. In *Economic prospects of entrepreneurship during wartime and post-war period* (Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference, Irpin, May 22, 2023, pp. 213–218). State Tax University. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/14491>.
17. Flyss, V. (2024). Planning and analysis of efficiency of material resources use at enterprises. *Economic Analysis*, 34(4), 548–556. <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.548>.
18. Ivanenko, V. S. (2022). Some methods of professional risk assessment. In *Modern approaches to occupational safety in vocational education institutions* (Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference, Bila Tserkva, October 26, 2022, pp. 55–59). <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12472>.
19. Sukhorukova, A. L. (2023). Modernization of the enterprise management mechanism based on the functional approach in the context of European integration. In *Modernization of the economy: Current realities, forecast scenarios and development prospects* (International Scientific and Practical Conference, Kherson–Khmelnytskyi, April 27–28, 2023, pp. 130–132). Kherson National Technical University. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15428>.
20. Kravchenko, O. O., & Postiva, M. V. (2024). Traditional and modern approaches to personnel evaluation. *Agrosvit*, 9, 128–134. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.9.128>.
21. Malchenko, A. I., & Sukhorukova, A. L. (2025). The role of artificial intelligence in business process transformation. In *Current issues, problems and prospects of science and education development* (Proceedings of the 3rd International Interdisciplinary Scientific and Practical Conference, Poltava, April 24–26, 2025, pp. 97–98). Luhansk Taras Shevchenko National University. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/21838>.

