

УДК 338.45:005.334

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V58(2026)-17

Калачевська Л. І., доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Сумський національний аграрний університет

ORCID: 0000-0001-7090-2518

e-mail: larysa.kalachevska@snau.edu.ua

Антикризове управління виробничими підприємствами: економічна оцінка та консалтингові механізми підтримки

Анотація. У статті вивчено теоретичні засади антикризового керування виробничими підприємствами. Особлива увага зосереджувалася на функції консультанта та його взаємодії з правлінням підприємства, а також формуванні методологічних підходів і засобів антикризового консультування, що гарантують послідовність і дієвість управлінських ухвал. З'ясовано головні причини та чинники появи кризових обставин у діяльності виробничих підприємств. Доведено, що дієве антикризове керування вимагає злиття економічного виміру, діагностування, стратегічного аналізу, створення та реалізації антикризових рішень, а також незмінного нагляду за наслідками та виправлення управлінських кроків. Узагальнено сучасні підходи до економічної оцінки фінансово-економічного стану підприємств у кризових умовах. Проаналізовано систему показників та методичних інструментів діагностики кризового стану виробничих підприємств. Обґрунтовано роль управлінського консалтингу в процесі антикризового управління підприємствами. Визначено функції, компетенції та інструментарій консультанта у процесі антикризового консультування виробничих підприємств. Розроблено алгоритм антикризового консультування виробничих підприємств з урахуванням етапів економічної діагностики, формування антикризової стратегії та впровадження управлінських рішень. Обґрунтовано консалтингові механізми підтримки антикризового управління виробничими підприємствами. Розроблено модель консалтингового супроводу виробничих підприємств у кризових умовах.

Ключові слова: виробничі підприємства, економіка виробництва, антикризове управління, економічна оцінка, консалтингові механізми, консультант, алгоритм антикризового консультування.

Kalachevska Larysa, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Sumy National Agrarian University

Anti-crisis Management of Manufacturing Enterprises: Economic Assessment and Consulting Support Mechanisms

Abstract. Introduction. Modern manufacturing enterprises operate under conditions of economic instability, which increases the risk of crisis situations and necessitates the improvement of anti-crisis management mechanisms. Under such conditions, consulting support becomes an important tool for conducting economic diagnostics, identifying the causes of crises, and substantiating effective managerial decisions.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for the anti-crisis management of manufacturing enterprises based on the economic assessment of their condition and the formation of consulting support mechanisms.

Results. The theoretical foundations of anti-crisis management of manufacturing enterprises are systematized, and the main factors contributing to crisis situations are identified. Modern approaches to the economic assessment of the financial and operational condition of enterprises are generalized, and a system of indicators and diagnostic tools for economic diagnostics is characterized. The role of consulting in ensuring the effectiveness of anti-crisis management is substantiated, and the functions, competencies, and tools of consultants are determined. An algorithm for anti-crisis consulting of manufacturing enterprises is developed, covering the stages of economic diagnostics, anti-crisis strategy development, implementation of managerial decisions, and performance monitoring. In addition, a consulting support model for the anti-crisis management of manufacturing enterprises is proposed to improve managerial decision-making and enhance enterprise resilience under conditions of economic instability.

Conclusions. Consulting support is an important component of the anti-crisis management system of manufacturing enterprises. The proposed anti-crisis consulting algorithm and consulting support model can be applied to improve economic diagnostics, develop and implement anti-crisis measures, and increase the effectiveness of enterprise management under crisis conditions.

Keywords: manufacturing enterprises, production economics, anti-crisis management, economic assessment, consulting mechanisms, consultant, anti-crisis consulting algorithm.

JEL Classification: M10, M21, G33, D24.

¹Стаття надійшла до редакції: 11.07.2026

Received: 11 July 2026

Постановка проблеми. Функціонування виробничих підприємств у сучасних економічних умовах характеризується високим рівнем невизначеності, посиленням конкурентного тиску, нестабільністю ринкового середовища та зростанням впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків. Такі умови спричиняють виникнення кризових явищ у діяльності підприємств, що проявляються у зниженні ефективності виробництва, погіршенні фінансових результатів, втраті ринкових позицій та зниженні рівня економічної стійкості. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування ефективної системи антикризового управління, яка дозволяє своєчасно виявляти загрози, здійснювати комплексну економічну оцінку стану підприємства та розробляти обґрунтовані управлінські рішення щодо подолання кризових ситуацій [1, с. 100].

Водночас практика діяльності виробничих підприємств свідчить, що традиційні управлінські підходи не завжди забезпечують належний рівень реагування на кризові процеси, що зумовлює потребу у залученні професійної консультативної підтримки. Використання консалтингових механізмів дає можливість поєднати аналітичні інструменти економічної діагностики з практичним досвідом фахівців у сфері управління, що сприяє розробленню ефективних антикризових стратегій та підвищенню результативності управлінських рішень. Проте на сьогодні недостатньо розробленими залишаються питання системного використання консалтингу у процесі антикризового управління виробничими підприємствами, зокрема визначення ролі консультанта, а також формування чіткого алгоритму антикризового консультування [2, с. 31].

Вирішення означеної проблеми має важливе наукове і практичне значення, бо сприятиме піднесенню ефективності керування виробничими підприємствами, вдосконаленню процесів ухвалення управлінських рішень та формуванню дієвих інструментів подолання кризових явищ у господарській діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В останні роки антикризове управління виробничими підприємствами стало одним із ключових напрямів досліджень у сфері економіки та менеджменту. Значна увага у сучасних наукових роботах приділяється питанням своєчасної економічної діагностики кризового стану підприємств. Особливої актуальності набуває роль консультанта, який виступає посередником між аналітичними інструментами оцінки й практичним впровадженням антикризових заходів. Сучасні українські дослідження концентруються на діагностиці криз та адаптації бізнесу до екстремальних умов (наприклад, війна), але мало уваги приділяється інтегрованим консалтинговим механізмам як частині системи управління. Зокрема, Д. Палей [1, с. 100] аналізував адаптаційні стратегії та інструменти кризового

управління для різних галузей, включно із виробничими; акцент ставиться на інноваційних стратегіях, цифровізації та превентивних методах. Н. П. Левковець [2, с. 31] досліджує теоретичні аспекти антикризового управління підприємством, зокрема важливість фінансової діагностики та системи індикаторів для виявлення кризових ознак. Автор підкреслює роль діагностики як ключового етапу до розробки антикризових заходів. О. Білецький [3, с. 344] показує, як конфлікт впливає на підприємства та які адаптаційні механізми можуть бути успішними в кризових ситуаціях.

Міжнародні огляди концентруються на загальних моделях кризового менеджменту, але мало уваги приділяють консультативному супроводу і специфіці механізмів підтримки підприємств у кризу. Так, А. Björck, R. Bläse, P. Bastida [4] розглядали поняття готовності до криз, але потребує подальшого теоретичного розвитку моделей для практичної реалізації.

P. Gil Fombella, S. West, M. Muehlberger, T. Sautter, G. Zepf, D. Harrison [5, с. 68] визначали основні напрями стратегічного планування та адаптації в умовах кризи, але без фокусу на ролі консалтингу. J. Zhang, L. Qi, [6] досліджували як виробничі фірми готуються до криз, розглядаючи роль цифровізації та сервітизації у підвищенні організаційної стійкості та конкурентоспроможності під час пандемії. Показано, що цифровізація та розширення сервісних послуг сприяють підвищенню здатності компаній адаптуватися до зовнішніх потрясінь, що має значення для антикризових стратегій у виробничому секторі. V. Safón, M. Iborra, A. Escribá-Estève [7] розглядали, які фактори — як зовнішні (середовище, галузеві умови), так і внутрішні (організаційні здібності) — визначають результати діяльності підприємств під час кризових шоків. Автори підкреслюють важливість адаптивних можливостей організації (що включає консалтингові рішення та управлінські механізми) для забезпечення бізнесу результатів у високій невизначеності.

Y. M. H. Hazaa, F. A. Almaqtari, A. Al-Swidi [8] провели систематичний огляд літератури щодо факторів, що впливають на кризове управління. Автори узагальнюють основні напрями теоретичних та емпіричних досліджень кризового менеджменту, виявляють ключові чинники, що впливають на ефективність управління в умовах кризи, і пропонують напрями для майбутніх досліджень. С. Раара, S. Nguthi [9, с. 246] аналізували роль консалтингу у формуванні стратегій кризового управління для сектору гостинності та туризму, показуючи, як консультативні втручання сприяють підвищенню готовності до криз, стійкості та адаптації організацій. Z. Ciekanowski, A. Chrzaszcz, A. Wysokinska, S. Marciniak [10, с. 610] досліджували сучасні стратегії кризового управління в організаціях, включно з плануванням, комунікаціями та управлінням безперервністю бізнесу. Вона підкреслює важливість комплексних стратегій для

забезпечення стабільності та оперативного реагування під час криз, що може бути адаптовано для виробничих фірм.

Цей огляд показує, що обрана тема науково актуальна, є значний обсяг літератури про антикризове управління, але консалтингові механізми й алгоритми антикризового консультування виробничих підприємств досліджені недостатньо — саме ці аспекти і будуть розкриті в статті.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і методичних засад антикризового управління виробничими підприємствами на основі економічної оцінки їхнього стану та розроблення консалтингових механізмів підтримки, зокрема формування алгоритму антикризового консультування та визначення ролі консультанта у процесі подолання кризових явищ і підвищення ефективності управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кризові явища у виробничих підприємствах є результатом порушень нормального функціонування економічної системи, що проявляються у падінні виробничої ефективності, фінансових показників та ринкових позицій. Економічна природа таких криз зумовлена несприятливими зовнішніми та внутрішніми факторами, серед яких: нестабільність ринку, коливання цін на ресурси, технологічні зміни, недостатня адаптивність управлінських структур та обмеженість фінансових ресурсів. Кризові явища відображають дисбаланс між ресурсним потенціалом підприємства та вимогами ринкового середовища, що вимагає своєчасного втручання у вигляді антикризового управління [3, с. 344].

Причини виникнення криз на виробничих підприємствах можна поділити на дві групи:

- Зовнішні: економічна нестабільність, коливання валютних курсів, зміни попиту на продукцію, конкуренція, політичні чи соціальні кризи, технологічні зрушення.

- Внутрішні: неефективне управління, недосконалі виробничі процеси, слабкий фінансовий контроль, відсутність стратегічного планування, кадрові проблеми.

Розвиток кризи проходить кілька етапів:

- попередній (латентний) етап — початкове зниження ефективності, що часто залишається непоміченим;

- виявлення кризового стану — негативні показники починають впливати на фінансові та виробничі результати;

- розгортання кризи — загострення проблем, поглиблення дисбалансу, зростання ризику банкрутства;

- стадія відновлення або занепаду — залежно від ефективності управлінських рішень підприємство або стабілізується, або занепадає.

Економічна оцінка фінансово-економічного стану підприємства у кризових умовах є ключовим елементом антикризового управління. Вона дозволяє своєчасно виявляти ознаки фінансової нестійкості, визначати причини негативних процесів та обґрунтовувати управлінські рішення щодо стабілізації діяльності. Сучасні виробничі підприємства функціонують у середовищі підвищеної економічної невизначеності та ризиків, що робить системну економічну оцінку фінансово-економічного стану критично важливою для своєчасного виявлення кризових явищ. Для підвищення ефективності антикризового управління застосовуються різноманітні підходи: аналіз фінансових показників, грошових потоків, економіко-статистичних методів, діагностичних моделей і цифрових технологій [11, с. 153]. Наведена таблиця узагальнює основні напрями оцінки фінансово-економічного стану підприємств у кризових умовах, їх ціль та сучасні інструменти, що використовуються для моніторингу, прогнозування і прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1. Сучасні підходи до економічної оцінки фінансово-економічного стану підприємств у кризових умовах

Напрямок оцінки	Основні показники	Призначення / ціль у кризових умовах
Аналіз фінансових показників	Коефіцієнти ліквідності (поточна, швидка, абсолютна), коефіцієнти фінансової стійкості, рентабельності (ROI, ROA, ROE)	Виявлення фінансової стабільності та ефективності управління ресурсами
Аналіз грошових потоків	Cash Flow, прогнозування касових розривів, аналіз джерел і використання коштів	Оцінка платоспроможності, управління оборотним капіталом, мінімізація ризику неплатежів
Економіко-статистичні методи	Трендовий аналіз, сценарний аналіз, SWOT-аналіз	Виявлення тенденцій, прогнозування ризиків, оцінка сильних/слабких сторін
Моделі діагностики кризового стану	Altman Z-score, IN05, Springate, баратофакторні моделі ризику	Раннє виявлення загрози банкрутства та кризових явищ
Цифрові та інформаційні технології	Big Data, ERP, аналітичні панелі, системи моніторингу фінансів	Автоматизація збору даних, швидка оцінка ризиків, прогнозування кризових сценаріїв

Джерело: побудовано автором на основі [12-13]

Ефективна економічна оцінка фінансово-економічного стану підприємства в кризових умовах потребує комплексного використання фінансових, аналітичних та цифрових інструментів. Поєднання цих методів дозволяє не лише діагностувати поточні проблеми, але й прогнозувати розвиток кризових явищ, розробляти оптимальні управлінські рішення та інтегрувати їх у систему антикризового консультування. Такий системний підхід забезпечує підвищення стійкості виробничих підприємств і мінімізацію негативних наслідків криз для їх діяльності [4].

Діагностика кризового стану виробничого підприємства є ключовим етапом антикризового управління, оскільки дозволяє своєчасно виявляти ознаки фінансової нестійкості, технологічних проблем або зниження ринкової конкурентоспроможності. Сучасна практика показує, що ефективна оцінка стану підприємства базується на комплексному використанні фінансових, виробничих та ринкових показників, а також спеціальних моделей і методичних інструментів раннього попередження криз [8].

Використання системи показників дозволяє не лише діагностувати наявні проблеми, але й прогнозувати розвиток кризових явищ, обґрунтовувати управлінські рішення та формувати ефективні антикризові стратегії. У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває інтеграція класичних методів оцінки з цифровими та аналітичними інструментами, що забезпечує комплексну та оперативну оцінку стану підприємства. Для ефективного антикризового управління виробничими підприємствами критично важливо володіти системою об'єктивних показників та методичних інструментів, що дозволяють виявляти ознаки кризових явищ та оцінювати рівень фінансово-економічної, виробничої та ринкової стійкості підприємства [9, с. 246].

Сучасні підходи до діагностики кризового стану подано у табл. 2. Така систематизація дозволяє комплексно оцінювати стан підприємства, прогнозувати можливий розвиток кризових ситуацій та обґрунтовувати управлінські рішення для їх запобігання.

Таблиця 2. Система показників та методичних інструментів діагностики кризового стану виробничих підприємств

Група показників / інструментів	Конкретні показники / методи	Призначення / ціль у кризових умовах
Фінансові показники	Коефіцієнти ліквідності (поточна, швидка, абсолютна), коефіцієнти фінансової автономії, рентабельність (ROE, ROA, ROI), обіговість активів	Оцінка платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів
Виробничі показники	Продуктивність праці, відсоток браку, використання виробничих потужностей, ефективність витрат на матеріали та енергію	Виявлення технологічних проблем, оптимізація ресурсів, підвищення операційної ефективності
Ринкові та зовнішньоекономічні показники	Частка ринку, динаміка продажів, задоволеність клієнтів, залежність від ключових постачальників	Визначення конкурентної позиції, ризиків залежності від зовнішніх факторів
Індексні та багатофакторні моделі ризику	Altman Z-score, Springate, IN05, багатофакторні моделі фінансового ризику	Раннє виявлення банкрутства, прогнозування кризових станів
Методи раннього попередження	Моніторинг касових потоків, аналіз відхилень від плану, сценарний аналіз	Виявлення початкових ознак кризи, прийняття коригувальних рішень
Економіко-статистичні методи	SWOT-аналіз, трендовий аналіз, кореляційно-регресійний аналіз	Аналіз сильних/слабких сторін, причинно-наслідкових зв'язків у кризових процесах
Цифрові та інформаційні технології	Big Data-аналітика, ERP-панелі, інтеграція фінансових, виробничих і ринкових даних	Комплексна оцінка стану підприємства, прогнозування та моделювання криз

Джерело: побудовано автором на основі [14, с. 5; 15, с. 62]

Ефективна діагностика кризового стану підприємства потребує інтеграції фінансових, виробничих та ринкових показників із методами раннього попередження, індексними моделями та цифровими технологіями. Використання такої комплексної системи дозволяє своєчасно виявляти ризики, прогнозувати розвиток кризових явищ і формувати обґрунтовані антикризові стратегії. Це, у свою чергу, підвищує адаптивність підприємства, мінімізує негативні наслідки криз і створює основу для ефективного управлінського консультування [1, с.100].

Виявлення факторів кризового розвитку є ключовою передумовою ефективного антикризового управління. Системна діагностика та аналіз ризиків дозволяють своєчасно визначити потребу у консалтинговій підтримці, що забезпечує розробку і реалізацію оптимальних стратегій стабілізації. Управлінський консалтинг виступає інструментом підвищення стійкості підприємства, мінімізації негативних наслідків кризи та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [3, с. 344]. Управлінський консалтинг є невід'ємним компонентом ефективної системи антикризового

управління, оскільки забезпечує експертну оцінку, розробку стратегій та супровід реалізації рішень в умовах нестабільності та високих ризиків. Консалтинг дозволяє підприємству не лише виявляти ознаки кризових явищ, а й своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення для стабілізації та розвитку [16]. Основні функції управлінського консалтингу в антикризовому управлінні подано на рис. 1.

Ефективність антикризового консалтингу значною мірою залежить від правильного вибору моделі взаємодії консультанта з керівництвом підприємства, оскільки вона визначає рівень довіри, швидкість прийняття рішень та результативність реалізації антикризових заходів. У практиці виділяють кілька основних моделей співпраці, які можна адаптувати до специфіки виробничого підприємства та характеру кризи [13].



Рисунок 1 - Основні функції управлінського консалтингу в антикризовому управлінні

Джерело: побудовано автором на основі [17, с. 22; 18]

Ефективність антикризового консалтингу залежить від моделі взаємодії консультанта з керівництвом підприємства. Основні моделі включають:

1. Консультативна модель – консультант надає рекомендації, а остаточні рішення приймає керівництво. Підходить для підприємств із компетентним менеджментом, зберігає автономію, але ефективність залежить від здатності реалізувати рекомендації.

2. Модель сумісного керування – консультант та керівництво працюють як партнери, ухвалюючи рішення разом.

3. Модель внутрішнього консультанта – консультант тимчасово інтегрується у структуру підприємства і може брати участь у щоденних процесах управління. Дозволяє оперативно впроваджувати зміни, але є більш витратною і створює ризик залежності.

4. Модель коучингу та навчання – консультант навчає керівництво та персонал, підсилює внутрішню експертизу.

Вибір моделі взаємодії консультанта з керівництвом залежить від характеру кризи, специфіки підприємства та компетентності менеджменту. Консультант може діяти як радник, партнер,

тимчасовий менеджер або наставник, але ключовим фактором успіху є чітке визначення ролей, обов'язків та формату взаємодії. Оптимальна модель забезпечує ефективне впровадження антикризових заходів, підвищує адаптивність підприємства та створює основу для стійкого розвитку у кризових умовах [19].

Антикризове консультування виробничих підприємств передбачає системний та поетапний підхід, який дозволяє своєчасно виявляти ознаки кризового стану, оцінювати фінансово-економічні та виробничі ризики, а також розробляти та впроваджувати ефективні заходи стабілізації. Алгоритм консультування включає діагностику, комплексну оцінку проблем, формування антикризової стратегії, реалізацію управлінських і виробничо-економічних змін, а також моніторинг

результатів і коригування рішень. Використання такого алгоритму забезпечує системність дій консультанта, інтеграцію експертних знань з управлінським досвідом керівництва, а також підвищує швидкість і ефективність прийняття рішень у кризових умовах [14, с. 5]. Кожен етап алгоритму взаємопов'язаний і спрямований на стабілізацію діяльності підприємства та підвищення його стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз.

У табл. 3 показано послідовний алгоритм антикризового консультування, від початкової діагностики до нагляду за результатами, із визначенням ролі консультанта та керівництва на кожному етапі. Застосування такого алгоритму дає змогу системно підходити до стабілізації підприємства та вправно впроваджувати антикризові заходи.

Таблиця 3 Алгоритм антикризового консультування виробничих підприємств

Етап алгоритму	Дії консультанта	Дії керівництва підприємства	Очікувані результати
Етап 1. Первинна діагностика кризового стану	Збір та аналіз базової фінансової та виробничої інформації; оцінка ознак кризи	Надання доступу до даних, участь у первинних інтерв'ю	Виявлення основних ризиків і потреба у подальшому консалтингу
Етап 2. Комплексна економічна оцінка та ідентифікація ключових проблем	Глибокий аналіз фінансових, виробничих і ринкових показників; застосування моделей ризику та SWOT-аналізу	Надання уточнюючої інформації, участь в обговоренні проблем	Чітке визначення ключових проблем, пріоритетів та зон ризику
Етап 3. Розроблення антикризової стратегії та програми стабілізації	Формування стратегічних цілей, розробка плану заходів, визначення ресурсів і термінів	Узгодження стратегічних цілей, затвердження плану дій	Комплексна програма стабілізації, план впровадження антикризових заходів
Етап 4. Впровадження управлінських та виробничо-економічних змін	Координація реалізації заходів, навчання та наставництво персоналу, контроль процесів	Виконання плану дій, активна участь у трансформаційних процесах	Реалізація змін, підвищення ефективності виробництва та управління
Етап 5. Моніторинг результатів, коригування рішень та оцінка ефективності	Відстеження ключових показників, аналіз ефективності заходів, внесення коригувань	Надання інформації для контролю, участь у прийнятті змін	Оцінка результатів, коригування стратегії, підвищення стійкості підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [20-21]

Процедура консультування надає впорядковану, послідовну та об'єднану допомогу підприємству, що покращує достовірність визначення проблем, дієвість ухвалення рішень та успішність застосування кризових заходів. Завдяки ясному розподілу функцій та фаз досягається стабільність, гнучкість і тривала витривалість промислового підприємства.

Ефективність антикризових заходів значною мірою залежить від якісного та адаптивного інструментарію консалтингової підтримки. У сучасних умовах нестабільності класичні підходи до консультування потребують оновлення: необхідно інтегрувати цифрові технології, системи моніторингу та аналітики, а також гнучкі механізми реагування на нові ризики. Саме тому наступний логічний крок дослідження полягає у вивченні та удосконаленні консалтингових механізмів, які забезпечують комплексну підтримку антикризового управління і підвищують стійкість

виробничих підприємств у довгостроковій перспективі [18].

Удосконалені механізми консалтингу передбачають комплексну діагностику, стратегічний аналіз, розробку антикризових рішень та постійний супровід їх впровадження. Вони спрямовані на підвищення якості управлінських рішень, оперативне реагування на ризики та забезпечення стійкості підприємства. Розвиток таких механізмів також включає інтеграцію цифрових технологій, автоматизованих систем моніторингу та інструментів прогнозування, що підсилює антикризовий потенціал підприємства [22, с. 254].

Консалтинговий супровід виробничих підприємств у кризових умовах потребує системного, інтегрованого підходу, що забезпечує своєчасну діагностику проблем, розробку та реалізацію антикризових заходів, а також оцінку ефективності впроваджених

рішень. Модель супроводу дозволяє структурувати інтегрувати різні інструменти діагностики, процеси взаємодії консультанта та керівництва стратегічного аналізу і моніторингу (рис. 2). підприємства, визначити послідовність дій та

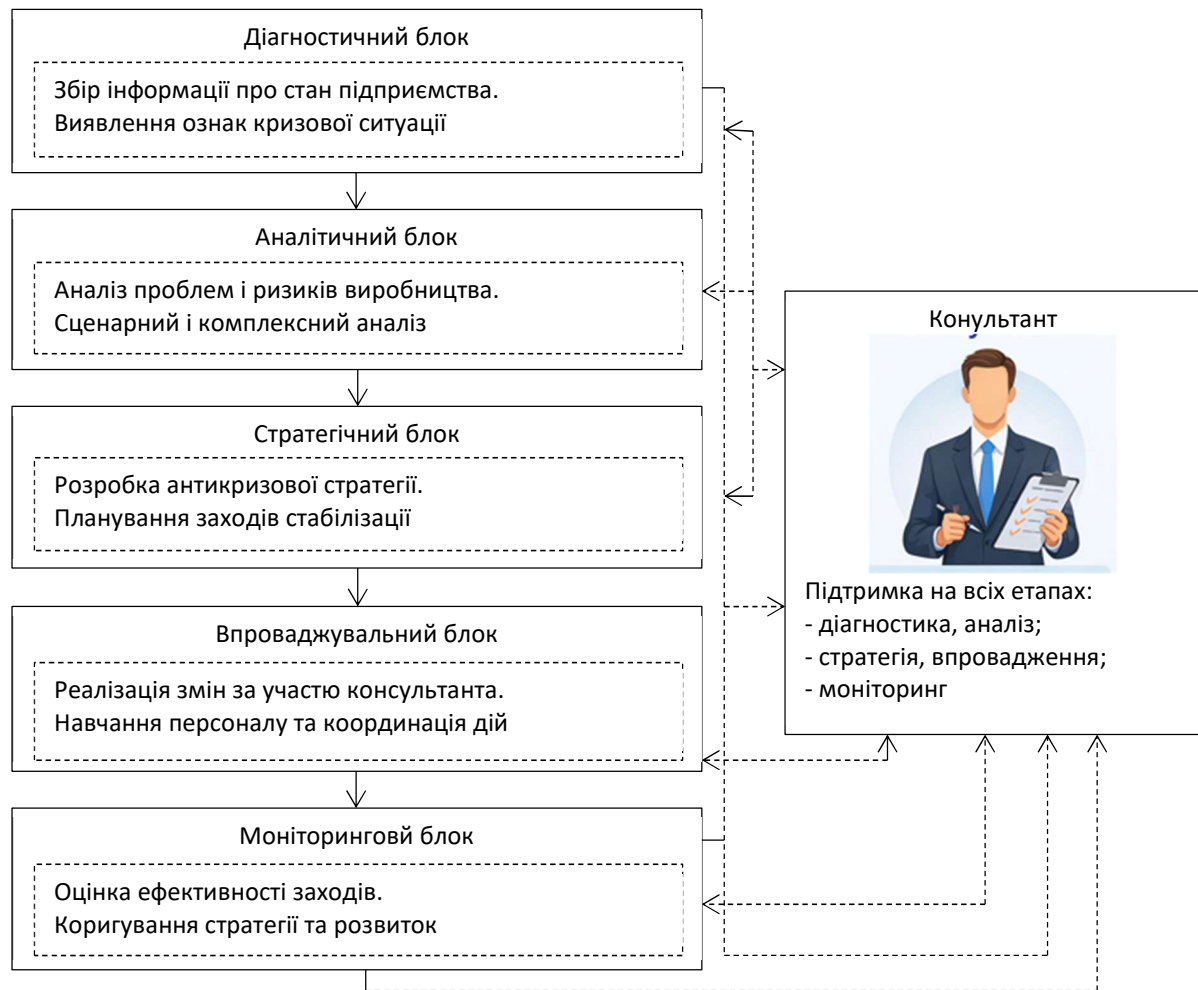


Рисунок 2 - **Модель консалтингового супроводу виробничих підприємств у кризових умовах**

Джерело: авторська розробка

Розроблена модель консалтингового супроводу дозволяє виробничому підприємству своєчасно реагувати на кризові ризики, комплексно оцінювати стан діяльності, планувати та реалізовувати антикризові заходи, а також оцінювати ефективність консалтингових дій. Використання такої моделі підвищує системність, прозорість і результативність антикризового управління, забезпечує взаємодію консультанта та керівництва та сприяє стійкому розвитку підприємства у складних економічних умовах. Економічна оцінка є невід'ємною складовою антикризового консультування, оскільки дозволяє системно аналізувати фінансово-економічний стан підприємства, виявляти проблемні зони та прогнозувати ризики. Її інтеграція у процес консультування забезпечує [22, с. 254]:

- Обґрунтованість управлінських рішень – використання фінансових і виробничих показників дозволяє приймати рішення на основі об'єктивних даних.

- Пріоритетність заходів – економічна оцінка допомагає визначити, які проблеми є критичними та потребують першочергового вирішення.

- Моніторинг ефективності – оцінка динаміки ключових показників після впровадження рішень дозволяє контролювати результативність антикризових заходів.

Інтеграція економічної оцінки у процес антикризового консультування дозволяє підприємству своєчасно виявляти критичні проблеми, обґрунтовувати управлінські рішення та контролювати ефективність впроваджених заходів [19]. Дотримання практичних рекомендацій щодо взаємодії з консультантом сприяє підвищенню результативності консалтингової підтримки, зміцненню управлінських компетенцій та забезпечує довгострокову стійкість підприємства в умовах кризових викликів.

Висновки. Проведений аналіз теоретичних підходів до антикризового управління показав, що сучасні наукові концепції розглядають його як системний процес попередження, діагностики та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Антикризове

управління повинно бути не лише реакцією на вже наявну кризу, а й превентивним механізмом, спрямованим на раннє виявлення ризиків і формування адаптивної стратегії розвитку.

Особливу увагу в дослідженні приділено ролі консультанта та механізмам його взаємодії з керівництвом виробничого підприємства у процесі антикризового управління. Особливий акцент зроблено на практичних механізмах підвищення ефективності взаємодії консультанта та керівництва,

що забезпечують системність, результативність і стійкість підприємства у кризових умовах.

Сформовано модель консалтингового супроводу, що інтегрує діагностичні, аналітичні, стратегічні та моніторингові інструменти, та обґрунтовано механізми консалтингової підтримки антикризового управління. Загалом результати дослідження створюють міцну теоретичну та практичну основу для розвитку антикризового управління на виробничих підприємствах і ефективної реалізації консалтингових заходів у кризових умовах.

Література:

1. Палей Д. Інноваційні стратегії антикризового управління в умовах цифрової трансформації. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2025. №1 (115). С. 100-107. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-14>.
2. Левковець Н. П. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. Вісник ПДАУ. 2024. Випуск 2. С.31-35. DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4>.
3. Biletskyi O. Crisis management of enterprises under war conditions. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2025. Volume 10. № 2, pp. 344 – 347. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-67>.
4. Björck A., Bläse R., Bastida P. Becoming crisis-ready: A systematic literature review on corporate crisis readiness and the process to achieving it. Journal of Contingencies and Crisis Management. 2024. 32(3). DOI:10.1111/1468-5973.12
5. Gil Fombella P., West S., Muehlberger M., Sautter T., Zepf G., Harrison D. Understanding crisis resilience in manufacturing firms in the DACH region during the COVID-19 pandemic. Continuity & Resilience Review. 2022. Vol. 4 No. 1 pp. 68–93, doi: <https://doi.org/10.1108/CRR-12-2021-0044>.
6. Zhang J., Qi L. Crisis Preparedness of Healthcare Manufacturing Firms during the COVID-19 Outbreak: Digitalization and Servitization. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2021. Vol.18(10), 5456. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph18105456/>
7. Safón V., Iborra M., Escribá-Esteve A. Outcomes of firm resilience in wild card crises—Country, industry, and firm effects in the Covid-19 crisis. International Journal of Disaster Risk Reduction. 2024. Volume 100. 104177, ISSN 2212-4209, URL:<https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.104177/>
8. Hazaa Y. M. H., Almaqtari F. A., Al-Swidi A. Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research. Cogent Business & Management. 2021. Vol. 8(1). URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1878979>.
9. Paapa C., Nguthi S. Crisis Management and Resilience in Hospitality and Tourism Consulting. African Journal of Tourism and Hospitality Management. 2025. Vol. 4(1). Pp.246-259. DOI: <https://doi.org/10.37284/ajthm.4.1.3203>.
10. Ciekanowski Z., Chrzaszcz A., Wysokinska A., Marciniak S. Crisis Management in Modern Organisations. European Research Studies Journal. 2024. Volume XXVII, Issue 3. Pp. 610-620. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/3455>.
11. Ткаченко Є.Ю., Зінченко В.В. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства. Причорноморські економічні студії. 2024. Випуск 86. С. 153-159. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-24>.
12. Румик І. І., Мельніченко І.В. Методика наукового дослідження фінансової стійкості в системі економічного механізму малих підприємств: принципи управління та діагностика рівня. Ефективна економіка. 2025. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.21>.
13. Лотоцький Р., Руда Л. Методологічні підходи до оцінювання фінансового стану підприємства в умовах кризи. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-52>.
14. Анісімова Л., Шарманська В., Цибульник М., Цибульник О. Інформаційне забезпечення діагностики криз у системі антикризового управління діяльністю енергосервісних компаній. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2024. Випуск 1 (224). С.5-13. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/1>.
15. Бондарук Т.Г., Заїчко, І.В., Бондарук І.С. Діагностика фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства в системі фінансового менеджменту. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2022. № 1-2. С. 62-75. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2-2022.08>.
16. Мотузка О. Роль консультанта в діяльності міжнародних консалтингових компаній. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-3>.
17. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. БізнесІнформ. 2024. № 1. С. 22–28. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf.
18. Одношєвна О. О., Міньковська А. В., Саванчук Т.М. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>.
19. Гаман Н. О. Консультування як система підтримки прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.4>.
20. Антикризове управління: стратегічні рішення для відновлення бізнесу. 2025. URL:<https://uaconsulting.eu/uk/services/business-development-in-ukraine>.

21. Приб К. А. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>.
22. Савченко О. С. Формування та реалізація системи внутрішнього консалтингу підприємств: управлінський та методичний аспекти. Проблеми економіки. 2025. № 4 (66). С. 254-261. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-254-261>.

References:

1. Palei, D. (2025). Innovative strategies of crisis management in the context of digital transformation. Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences", (1), 100–107. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-14>
2. Levkovets, N. P. (2024). Improving crisis management of an enterprise under martial law. Bulletin of Poltava State Agrarian University, (2), 31–35. <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4>
3. Biletskyi, O. (2025). Crisis management of enterprises under war conditions. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 10(2), 344–347. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-67>
4. Björck, A., Bläse, R., & Bastida, P. (2024). Becoming crisis-ready: A systematic literature review on corporate crisis readiness and the process to achieving it. Journal of Contingencies and Crisis Management, 32(3). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12614>
5. Gil Fombella, P., West, S., Muehlberger, M., Sautter, T., Zepf, G., & Harrison, D. (2022). Understanding crisis resilience in manufacturing firms in the DACH region during the COVID-19 pandemic. Continuity & Resilience Review, 4(1), 68–93. <https://doi.org/10.1108/CRR-12-2021-0044>
6. Zhang, J., & Qi, L. (2021). Crisis preparedness of healthcare manufacturing firms during the COVID-19 outbreak: Digitalization and servitization. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(10), 5456. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105456>
7. Safón, V., Iborra, M., & Escrivá-Estevé, A. (2024). Outcomes of firm resilience in wild card crises—Country, industry, and firm effects in the COVID-19 crisis. International Journal of Disaster Risk Reduction, 100, 104177. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.104177>
8. Hazaa, Y. M. H., Almaqtari, F. A., & Al-Swidi, A. (2021). Factors influencing crisis management: A systematic review and synthesis for future research. Cogent Business & Management, 8(1), 1878979. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1878979>
9. Paapa, C., & Nguthi, S. (2025). Crisis management and resilience in hospitality and tourism consulting. African Journal of Tourism and Hospitality Management, 4(1), 246–259. <https://doi.org/10.37284/ajthm.4.1.3203>
10. Ciekanowski, Z., Chrzascz, A., Wysokinska, A., & Marciniak, S. (2024). Crisis management in modern organisations. European Research Studies Journal, 27(3), 610–620. <https://doi.org/10.35808/ersj/3455>
11. Tkachenko, Ye. Yu., & Zinchenko, V. V. (2024). Modern approaches to assessing the financial stability of an enterprise. Black Sea Economic Studies, (86), 153–159. <https://doi.org/10.32782/bses.86-24>
12. Romyk, I. I., & Melnichenko, I. V. (2025). Methodology of scientific research of financial stability within the economic mechanism of small enterprises: Management principles and level diagnostics. Efektyvna Ekonomika, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.21>
13. Lototskyi, R., & Ruda, L. (2025). Methodological approaches to assessing the financial condition of an enterprise under crisis conditions. Ekonomika ta Suspilstvo, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-52>
14. Anisimova, L., Sharmanska, V., Tsybulnyk, M., & Tsybulnyk, O. (2024). Information support for crisis diagnostics in the crisis management system of energy service companies. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, (1), 5–13. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/1>
15. Bondaruk, T. H., Zaichko, I. V., & Bondaruk, I. S. (2022). Diagnostics of the financial condition and investment attractiveness of an enterprise in the financial management system. Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit, (1–2), 62–75. <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2-2022.08>
16. Motuzka, O. (2024). The role of a consultant in the activities of international consulting companies. Ekonomika ta Suspilstvo, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-3>
17. Lunkina, I. Yu. (2024). Theoretical aspects of crisis management of an enterprise under conditions of external environment turbulence. Business Inform, (1), 22–28. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf
18. Odnosheva, O. O., Minkovska, A. V., & Savanchuk, T. M. (2023). Crisis management as an element of improving the economic security system under modern conditions. Ekonomika ta Suspilstvo, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
19. Haman, N. O. (2022). Consulting as a system for supporting managerial decision-making. Derzhavne Upravlinnia: Udoskonalennia ta Rozvytok, (9). <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.4>
20. UA Consulting. (2025). Anti-crisis management: Strategic solutions for business recovery. <https://uaconsulting.eu/uk/services/business-development-in-ukraine>
21. Prib, K. A. (2024). Anti-crisis strategies in enterprise management. Ekonomika ta Suspilstvo, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>
22. Savchenko, O. S. (2025). Formation and implementation of an internal consulting system for enterprises: Managerial and methodological aspects. The Problems of Economy, (4), 254–261. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-254-261>



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License