

УДК 338.24:658.5

JEL: D74

DOI: 10.18524/2413-9998.2024.3(58).327492

І. Є. Чуркіна,

доктор економічних наук, доцент

E-mail: churkina.irina0403@gmail.com

ORCID: 0009-0003-3922-6648

А. Є. Рябоконт,

старший викладач

E-mail: riabokon.a@onu.edu.ua

ORCID: 0009-0009-9795-7020

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СВІТОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Стаття присвячена дослідженню антикризового управління підприємствами в умовах сучасних глобальних викликів, зокрема економічної нестабільності, зовнішньополітичної напруженості, збройної агресії та загострення конкурентного середовища. Визначено, що ефективне функціонування підприємств в умовах невизначеності потребує нових підходів до управління, зорієнтованих на гнучкість, адаптивність і випереджальне реагування на загрози. Здійснено аналіз еволюції наукових підходів до антикризового управління, охарактеризовано типологію криз, джерела їх виникнення, а також внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на дестабілізацію господарської діяльності. Визначено ключові елементи системи антикризового управління та обґрунтовано доцільність їх інтеграції в загальну стратегію підприємства. Особливу увагу приділено формуванню механізмів виявлення потенційних загроз, діагностиці кризового стану, управлінню ризиками та розробці стратегічних сценаріїв розвитку.

Ключові слова: антикризове управління, підприємство, криза, ризики, економічна безпека, стратегія розвитку, система управління, глобальні виклики.

Вступ. Збройна агресія Російської Федерації проти України зумовила виникнення актуальної потреби у формуванні дієвих механізмів забезпечення миру, стабільності та безпеки на Європейському континенті. У цьому контексті значно зросла важливість інтеграції України до європейського політико-правового та фінансово-економічного простору. Особливу роль у цьому процесі відіграє підприємництво, яке виступає

інструментом мобілізації фінансових ресурсів та основою підтримки процесів структурної трансформації економіки й суспільства загалом.

Разом з тим, сучасні виклики, що постають перед Україною як суверенною демократичною державою, засвідчують зростання впливу комплексних ризиків і загроз, які формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Кризові процеси продовжують поглиблюватися, охоплюючи всі сфери національної економіки, зокрема підприємницький сектор, який перебуває у стані критичної вразливості. За таких умов система управління підприємствами зазнає істотних трансформацій, а наявність деструктивних тенденцій вказує на необхідність її подальшого удосконалення та адаптації до нових умов господарювання.

У зв'язку з цим, дослідження теоретичних і прикладних аспектів антикризового управління підприємствами в умовах впливу воєнних чинників та інтеграційних процесів набуває особливої наукової й практичної значущості. Комплексний аналіз даної проблематики є передумовою для формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості та адаптивності бізнес-структур в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

Огляд літератури. Становлення поняття «антикризове управління» відображає еволюцію управлінської науки в контексті ускладнення зовнішнього середовища функціонування підприємств, глобалізації ринків і посилення невизначеності. Від перших підходів до управління, заснованих на жорсткій ієрархії та планово-нормативному регулюванні, управлінська думка поступово рухалася до визнання складності, адаптивності та непередбачуваності господарських систем, що, своєю чергою, сформувало підґрунтя для виникнення концепції антикризового менеджменту.

У класичних працях П. Друкера 90-х років минулого століття сформульовано принципи ефективного управління за умов змін, з акцентом на результативність, самодисципліну керівників та орієнтацію на довгострокову цінність [1]. Г. Мінцберг на початку XXI століття, аналізуючи реальні управлінські практики, підкреслював динамічну природу управління та необхідність реагування на непередбачувані ситуації, що прямо корелює з викликами кризового середовища [2]. М. Альберт та Р. Бідл досліджували організаційні механізми адаптації до кризи [3].

У науковій парадигмі 1980–1990-х рр. антикризове управління починає осмислюватися як окремий напрям міждисциплінарного дослідження, який інтегрує елементи стратегічного управління, теорії ор-

ганізаційної поведінки, фінансового менеджменту, управління ризиками та корпоративної безпеки. Це обумовлено посиленням глобальної фінансової волатильності, появою нових ризиків (екологічних, технологічних, геополітичних), а також розвитком теорії системного підходу до управління підприємствами.

В українському науковому колі у 20-х роках XXI століття проблема антикризового управління набула актуальності у зв'язку з трансформацією економіки та дестабілізацією внутрішнього ринкового середовища. О. І. Амоша, Л. І. Федулова, С. В. Харченко запропонували структурно-функціональний підхід до побудови системи антикризового управління підприємствами, в основі якого лежить діагностика кризових явищ, виявлення першопричин і розробка превентивних стратегій [4; 5]. А.І. Данилюк підкреслює важливість формування гнучких управлінських рішень в умовах високої турбулентності [6], О.С. Лапко детально обґрунтовує систему раннього виявлення кризового стану підприємств [7], а О. А. Гаврилюк приділяла увагу питанням оцінювання рівня загроз та ризиків у діяльності підприємств [8].

Проте, незважаючи на існуючі дослідження, проблема подальшого удосконалення механізмів антикризового управління, адаптації їх до умов динамічного зовнішнього середовища та забезпечення стійкого розвитку підприємств залишається актуальною й потребує поглибленого наукового опрацювання.

Метою статті є здійснення теоретичного аналізу та оцінка практичних підходів до антикризового управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. Зробити акцент на необхідності адаптації управлінських стратегій до змінюваного середовища для забезпечення стійкості підприємств в умовах глобальних і локальних кризових явищ.

Методи дослідження. У ході дослідження було застосовано сукупність різноманітних наукових методів, що забезпечили ґрунтовне та всебічне розкриття досліджуваної теми. Зокрема, метод аналізу та синтезу застосовано для осмислення теоретичних засад антикризового управління, уточнення ключових понять, а також систематизації підходів до формування ефективних управлінських рішень. Системний підхід дозволив розглядати підприємство як відкриту динамічну систему, що функціонує в умовах постійної взаємодії із внутрішнім і зовнішнім середовищем. Метод порівняння використано для зіставлення різних моделей антикризового управління, оцінки їх ефективності та адаптив-

ності до умов сучасної економіки. Загалом застосування вищезазначених методів дозволило забезпечити комплексне, системне та обґрунтоване дослідження проблеми антикризового управління в сучасних умовах.

Результати та обговорення. Антикризове управління слід розглядати як інтегровану систему управлінських заходів, що має комплексний та системний характер і спрямована на своєчасне виявлення, запобігання та нейтралізацію негативних явищ, які загрожують стабільному функціонуванню підприємства. Цей тип управління передбачає мобілізацію внутрішнього потенціалу підприємства, активне використання інструментів сучасного менеджменту, а також розробку та впровадження стратегічно орієнтованої програми дій. Така програма має забезпечити подолання тимчасових труднощів, стабілізацію діяльності та збереження конкурентних переваг підприємства за будь-яких умов зовнішнього середовища, зокрема за рахунок ефективного використання власних ресурсів.

Для поглибленого розуміння сутності антикризового управління доцільно розглядати його крізь призму базових принципів аналізу соціально-економічних явищ, враховуючи всі можливі характеристики та прояви антикризового менеджменту.

Система антикризового управління розглядається як інструментарій суб'єктів господарювання, що використовується з метою вирішення низки ключових завдань, серед яких:

- прогнозування потенційної кризи та своєчасна підготовка до її можливого настання відповідно до рівня загроз;
- ідентифікація основних причин кризових явищ та пошук ефективних шляхів їх усунення;
- визначення оптимальних інструментів і методів управління в умовах кризової ситуації;
- керування динамікою розвитку кризи, зокрема прискорення, гальмування, пом'якшення або, за потреби, інтенсифікація її впливу;
- оцінка доцільності та ефективності впроваджених антикризових заходів;
- забезпечення безперервності функціонування підприємства в умовах кризи;
- мінімізація негативних наслідків кризових процесів;
- використання наявних загроз і наслідків кризи як драйверів подальшого розвитку підприємства [9].

Антикризове управління базується на низці фундаментальних прин-

ципів, які визначають її ефективність та адаптивність у складних умовах функціонування підприємства. Розглянемо кожен з принципів антикризового управління:

1) Принцип випереджувального реагування передбачає ранню ідентифікацію потенційних загроз та своєчасну розробку заходів щодо їх нейтралізації.

2) Принцип комплексності вимагає всебічного охоплення усіх функціональних напрямів діяльності підприємства, інтеграції фінансових, виробничих, організаційних та кадрових аспектів в єдину систему антикризового управління.

3) Принцип системності орієнтує управлінські рішення на врахування взаємозв'язків між окремими елементами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

4) Принцип адаптивності забезпечує гнучкість та здатність швидко змінювати управлінські стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

5) Принцип раціонального ресурсного забезпечення передбачає ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства для подолання кризових ситуацій із мінімальними витратами.

6) Антикризові заходи повинні реалізовуватись постійно, незалежно від наявності або відсутності видимих ознак кризи, що забезпечує довгострокову стабільність – це принцип безперервності.

7) Принцип варіативності передбачає наявність альтернативних управлінських рішень, що дозволяє підприємству оперативно змінювати курс залежно від динаміки кризового процесу.

8) Принцип економічної доцільності означає що усі дії в межах антикризового управління мають бути економічно обґрунтованими та спрямованими на досягнення максимальної ефективності [9].

Слід зазначити, що причини виникнення криз можуть мати різну природу — як внутрішню, так і зовнішню, що зумовлює потребу в застосуванні диференційованих підходів до управління. Це, в свою чергу, знаходить відображення у специфіці алгоритмів прийняття управлінських рішень і формуванні відповідних управлінських механізмів, орієнтованих на адаптацію до динамічних змін середовища функціонування.

Функціонування підприємств в умовах збройної агресії на території України, зростаюча невизначеність як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також підвищений рівень господарських ризиків зумо-

включають необхідність посиленої уваги до формування ефективних механізмів реалізації антикризового управління. Це є ключовою умовою забезпечення стабільності діяльності підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах. Враховуючи, що на суб'єкти господарювання чинять вплив як зовнішні, так і внутрішні фактори, своєчасне впровадження антикризових заходів сприяє мінімізації деструктивних наслідків кризових явищ і забезпечує збереження економічної стабільності та поступального розвитку.

З огляду на це, антикризове управління доцільно розглядати як безперервний і поетапний процес, який розпочинається з глибокого аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища для своєчасного виявлення потенційних кризових загроз. Це дозволяє сформувати систему превентивних та адаптаційних заходів, спрямованих на їх нейтралізацію. Таким чином, антикризове управління має включати низку взаємопов'язаних етапів: моніторинг і аналіз, прогнозування, ідентифікація кризових процесів та підготовка управлінського персоналу до оперативного реагування й прийняття відповідних управлінських рішень.

Система антикризового управління має бути орієнтована на стабілізацію функціонування підприємства та підвищення його здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Її ключовим завданням є ефективне використання наявного внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання. Така система повинна мати комплексний характер і включати не лише фінансові інструменти подолання кризових ситуацій, але й організаційні, управлінські, кадрові та інформаційні механізми, що в сукупності сприятимуть досягненню балансу та підвищенню ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільності [10].

Насамперед доцільно окреслити ключові цілі антикризового управління, серед яких слід виокремити забезпечення фінансової стабільності підприємства, запобігання його банкрутству та подолання критичних станів, впровадження превентивних антикризових заходів, а також забезпечення своєчасності й ефективності управлінських рішень. Актуальність проблематики прийняття управлінських рішень у сфері антикризового менеджменту зумовлена тим, що ефективне реагування на кризові загрози передбачає ухвалення стратегічних рішень ще на ранніх етапах виявлення ознак кризових процесів.

Антикризове управління у межах господарської діяльності підприємств має низку специфічних особливостей. Зокрема, в умовах еко-

номічної нестабільності виникає потреба у застосуванні спеціалізованих методів управління, орієнтованих на мінімізацію негативного впливу кризових чинників. Чітко структурована система антикризового менеджменту дозволяє пом'якшити наслідки кризи та зберегти функціональну стійкість підприємства. Відтак одним із головних завдань управлінського персоналу є своєчасне прогнозування потенційної кризи з подальшим упровадженням стабілізаційних заходів, спрямованих на збереження економічної життєздатності підприємства.

Кризові явища, спричинені військовими діями, суттєво відрізняються від традиційних економічних криз, з якими підприємства можуть стикатися у мирний час. Військова криза, як правило, має затяжний і «хронічний» характер, що обумовлює її особливу природу та складність подолання. Війна виступає потужним зовнішнім деструктивним фактором, наслідки якого практично неможливо повністю нейтралізувати. Вона породжує не лише значні фінансові втрати, але й створює безпосередню загрозу життю персоналу, а також знищує матеріально-технічну базу підприємства.

Антикризове управління в умовах воєнного конфлікту доцільно розглядати відповідно до різних етапів розвитку війни, кожен з яких має власні управлінські виклики та пріоритети. Такий підхід дозволяє більш цілеспрямовано реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища та забезпечити стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Початкова фаза — фаза шоку. Цей етап відповідає моменту початку воєнних дій і характеризується високим рівнем невизначеності, паніки та дестабілізації. Основне завдання менеджменту полягає у швидкому аналізі ситуації та оцінці реальних можливостей для збереження бізнес-активності. Важливо визначити, чи є доцільним подальше функціонування підприємства в попередньому форматі, чи необхідна термінова релокація до більш безпечного регіону. Серед ключових дій — оперативна комунікація з працівниками, тимчасове призупинення або закриття непрофільних підрозділів, використання державних або приватних програм з релокації бізнесу.

Наступна фаза — фаза адаптації. На цьому етапі підприємство переходить від кризового реагування до структурного пристосування до умов війни. Основні управлінські дії зосереджені на адаптації внутрішніх процесів, включаючи аудит поточних проблем, відновлення або перебудову логістичних ланцюгів, цифрову трансформацію для забезпечення

дистанційної роботи та фокус на збереженні клієнтської бази. Важливо також переорієнтувати виробництво або послуги відповідно до зміненого попиту, а також починати розробку довгострокових стратегічних планів, орієнтованих на функціонування в умовах затяжного конфлікту.

Третя фаза — фаза стабільного функціонування в умовах війни. Ця фаза передбачає стабілізацію діяльності підприємства та забезпечення його життєздатності в новій реальності. Основна мета — досягнення рівня ефективності, близького до довоєнного, а також мінімізація ризиків повторних кризових ситуацій. На цьому етапі особливу увагу приділяють диверсифікації ринків збуту, виходу на нові ринки, підвищенню ефективності маркетингової діяльності, автоматизації бізнес-процесів та оптимізації витрат.

Повоєнна фаза — відновлення та розвиток. Після завершення активної фази бойових дій підприємство вступає у фазу відновлення. Ключовими завданнями є подолання економічних і соціальних наслідків війни, поступове відновлення повноцінної діяльності та створення основ для сталого розвитку. У цей період необхідно проводити постійний моніторинг втрат і ризиків, здійснювати фінансову та операційну діагностику, формувати оновлену бізнес-модель відповідно до нових реалій. Важливим також є залучення інвестицій для модернізації виробництва, розширення ринків збуту й інноваційного розвитку [11].

В умовах війни система антикризового управління повинна адаптуватися до нових викликів, враховуючи специфіку функціонування бізнесу в умовах надзвичайної загрози та постійної нестабільності. Її ключова мета полягає у мінімізації економічних і соціальних втрат, зумовлених військовими діями, та забезпеченні максимально можливої стабільності діяльності підприємства в умовах війни. У цей час принцип оперативності набуває вирішального значення в системі антикризового управління підприємством. Наявність значної бюрократизації управлінських процедур — таких як багаторівневе погодження рішень, дотримання численних регламентів та внутрішніх інструкцій — істотно ускладнює гнучкість підприємств у реагуванні на динамічні виклики зовнішнього середовища. Однак у реаліях воєнного часу, коли зміни мають щоденний характер і часто супроводжуються непередбачуваними загрозами, зволікання навіть на короткий проміжок часу може мати фатальні наслідки для суб'єкта господарювання.

У зв'язку з цим набуває актуальності потреба у трансформації упра-

влінських моделей через спрощення процедур прийняття рішень, зокрема – шляхом зменшення кількості управлінських рівнів, встановлення меж автономності окремих структурних підрозділів, а також запровадження практик децентралізації управління. Це дає змогу приймати ключові рішення без залучення вищого менеджменту, що сприяє підвищенню адаптивності організації до кризових впливів локального характеру.

Не менш важливою складовою антикризового управління в умовах війни виступає системна діагностика фінансового та організаційного стану підприємства. Військові дії є джерелом не лише короткострокових, а й довготривалих дестабілізаційних процесів, що створює потребу у постійному моніторингу ключових показників. Основна мета антикризової діагностики полягає у виявленні прихованих загроз, оцінці відхилень від нормального функціонування та розробці заходів превентивного характеру.

Структура діагностики варіюється залежно від масштабів діяльності підприємства. У мікропідприємствах основна увага приділяється аналізу динаміки виручки, прибутковості та витратної структури. Для малих підприємств доцільним є додаткове врахування коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності та рівня дебіторської заборгованості. Водночас для середніх і великих суб'єктів господарювання потрібен комплексний аналіз, що охоплює широкий спектр фінансових, виробничих і управлінських індикаторів — від рентабельності активів до швидкості обігу капіталу та ефективності ресурсного забезпечення.

Таким чином, антикризове управління в умовах воєнного конфлікту — це не просто набір інструментів для зменшення шкоди. Це стратегічний підхід до виживання та трансформації підприємства в ситуації, коли традиційні моделі управління втрачають ефективність.

В умовах сучасних економічних викликів система антикризового управління вимагає від суб'єктів господарювання впровадження інноваційних та адаптивних методів управлінського впливу, особливо в умовах обмеженого часу на ухвалення рішень, що стосуються стабілізації діяльності підприємства в кризовому стані. Ефективне застосування таких методів не лише підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства, а й забезпечує можливість своєчасного виявлення загроз через економічну діагностику з елементами прогнозування, що у свою чергу знижує ризики виникнення значних втрат у перспективі. У зв'язку з цим антикризове управління зазвичай класифікується на реактивне — як відповідь на вже наявні кризові яви-

ща, та превентивне (попереджувальне) — спрямоване на недопущення або раннє виявлення кризових тенденцій [12].

У межах реактивної моделі антикризового управління управлінські дії орієнтовані насамперед на нейтралізацію вже наявних негативних наслідків кризових явищ та формування механізмів, здатних забезпечити відновлення функціональної стабільності підприємства. Основний акцент робиться на застосуванні інструментів фінансової санації, спрямованих на покращення показників ліквідності, платоспроможності та загального фінансового стану суб'єкта господарювання. Зазвичай до таких інструментів відносять використання контролінгу, аутсорсингу, бенчмаркінгу, даунсайзингу, проведення аудиту бізнес-процесів тощо. Реалізація завдань у рамках цієї моделі управління характеризується багатокритеріальністю, високою динамікою змін, а також необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах обмежених часових і ресурсних можливостей. У цьому контексті ключовим завданням реактивного підходу виступає оперативне виведення підприємства з кризового стану та створення умов для подальшої стабілізації його діяльності.

На відміну від реактивного, превентивне антикризове управління зосереджене на завчасному виявленні потенційних загроз і запобіганні виникненню кризових ситуацій. У цьому контексті превентивна модель розглядається як складова система антикризового управління, орієнтована на проактивну діяльність управлінського апарату підприємства. Її сутність полягає у використанні сучасних інструментів моніторингу та аналізу змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволяє своєчасно розробляти і впроваджувати стратегічні рішення з метою нейтралізації потенційних ризиків. Основним завданням превентивного управління є формування умов, за яких підприємство зберігає стабільність функціонування, підвищує адаптивність до змінного середовища та забезпечує поступальний розвиток.

Як вже зазначалося, однією з ключових передумов ефективного управління підприємством у кризових умовах є застосування інноваційного підходу, який передбачає інтеграцію сучасних технологій, управлінських ідей і методів у процес антикризової діяльності. Варто підкреслити, що впровадження таких інновацій вимагає додаткових фінансових, технічних, інформаційних та кадрових ресурсів, які в умовах обмежених можливостей підприємства можуть бути важкодоступними. Тому реалізація інновацій повинна супроводжуватися детальним

аналізом, обґрунтуванням доцільності та прогнозуванням очікуваних результатів. Інакше необдумані нововведення можуть не лише не покращити ситуацію, а й поглибити існуючу кризу або спричинити появу нових загроз для стабільності організації.

До інноваційних методів антикризового управління підприємствами можна віднести: метод цифрової трансформації; Agile-менеджмент метод; методи кризового ризик-менеджменту та антикризового маркетингу; метод автоматизації процесів; метод фінансового реінжинірингу; метод автоматизації бізнес-процесів; метод інноваційного підходу до управління ланцюгом постачання [13].

Цифрова трансформація передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат та посилення конкурентних переваг. У контексті антикризового управління цифрова трансформація виступає як стратегічний інструмент, що дозволяє забезпечити гнучкість та адаптивність підприємства до нестабільних умов середовища. Основними технологічними рішеннями в межах цього методу є впровадження хмарних сервісів для зберігання та обробки даних, систем штучного інтелекту для аналітики та прогнозування, а також автоматизація операційної діяльності. Завдяки цьому підприємство може оперативно реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати безперебійну роботу навіть за умов обмеженого доступу до ресурсів, та знижувати операційні витрати.

Agile-менеджмент є сучасною адаптивною методологією управління, що базується на принципах гнучкості, інтерактивності та швидкої реакції на зміни. У період кризи, особливо за умов високої невизначеності, метод Agile набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє підприємствам оперативно змінювати пріоритети, швидко впроваджувати нові рішення та забезпечувати постійну комунікацію між командами. Основною ідеєю цього підходу є поділ реалізації проєктів або завдань на короткі цикли (спринти), після кожного з яких здійснюється оцінка результатів та коригування подальших дій. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами, зниженню ризиків невдалих рішень, а також активному залученню персоналу до процесу прийняття управлінських рішень. У кризових умовах Agile-менеджмент дозволяє створити більш стійку до зовнішніх викликів організаційну структуру, що орієнтована на постійне вдосконалення та задоволення актуальних потреб клієнтів.

Метод кризового ризик-менеджменту передбачає систематичний підхід до виявлення, оцінки, моніторингу та мінімізації ризиків, що виникають у період кризових ситуацій, зокрема економічних, соціальних або воєнних потрясінь. Основною метою даного методу є забезпечення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз шляхом завчасної підготовки сценаріїв реагування та створення ефективних механізмів управління ризиками. У межах цього підходу здійснюється комплексний аналіз ризиків, включаючи стратегічні, операційні, фінансові та репутаційні аспекти, із застосуванням кількісних та якісних методів оцінювання. Значна увага приділяється формуванню антикризових планів дій, страхуванню критичних бізнес-процесів, диверсифікації джерел постачання і доходів, а також побудові адаптивної корпоративної культури. Застосування кризового ризик-менеджменту дозволяє підприємствам не лише зменшити негативний вплив потенційних загроз, але й використовувати ризики як можливості для трансформації, зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Метод фінансового реінжинірингу — це інноваційний підхід до управління фінансами підприємства, що передбачає повне переосмислення, перегляд і реструктуризацію фінансових процесів з метою підвищення їх ефективності, адаптивності до кризових умов та забезпечення стабільного функціонування бізнесу. У контексті антикризового управління цей метод включає оптимізацію структури витрат і доходів; перегляд джерел фінансування та пошук альтернативних фінансових ресурсів; реструктуризацію боргів; впровадження нових фінансових стратегій та інструментів (наприклад, форвардні контракти, лізинг, факторинг); цифровізацію фінансових процесів для забезпечення прозорості та оперативного контролю. Він дозволяє підприємствам не лише знизити витрати й уникнути фінансової нестабільності, а й закласти фундамент для довгострокового зростання в умовах невизначеності.

Метод автоматизації бізнес-процесів в умовах антикризового управління підприємством являє собою системне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій з метою оптимізації та механізації рутинних, повторюваних і трудомістких операцій. Цей метод передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення (зокрема, ERP-, CRM-, BPM-систем, інструментів RPA та електронного документообігу), що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, скороченню витрат часу та ресурсів, зниженню операційних

ризиків, а також забезпеченню гнучкості та стійкості бізнес-процесів в умовах зовнішньої турбулентності.

Автоматизація набуває особливої актуальності в кризових ситуаціях, коли підприємство стикається з дефіцитом трудових ресурсів, обмеженим доступом до матеріальних активів, необхідністю зменшення витрат та пришвидшення адаптації до нових умов господарювання. Її застосування дозволяє забезпечити безперервність функціонування підприємства, підвищити продуктивність праці, оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Метод інноваційного підходу до управління ланцюгом постачання в умовах кризового середовища передбачає трансформацію традиційних логістичних моделей шляхом впровадження новітніх технологій, нестандартних рішень та гнучких стратегій з метою забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності постачання. Цей метод орієнтований на побудову динамічного та цифровізованого ланцюга створення вартості, в основі якого лежить застосування інтелектуальних інформаційних систем (наприклад, IoT, блокчейн, big data-аналітика), використання альтернативних маршрутів і транспортних рішень, диверсифікація постачальників, розвиток локальних виробництв та інтеграція з партнерами в режимі реального часу.

Інноваційний підхід до логістики в умовах воєнної або економічної нестабільності дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до порушень у ланцюгах постачання, знижувати ризики залежності від окремих джерел, ефективно управляти запасами та покращувати обслуговування клієнтів. У результаті компанія отримує підвищену гнучкість, зменшення витрат та стратегічну конкурентну перевагу на ринку [13].

Висновки. Ефективне антикризове управління підприємствами в умовах глобальних викликів вимагає комплексного підходу, що включає діагностику, гнучкість організаційної структури, оптимізацію витрат та впровадження інноваційних технологій. Для досягнення стабільного функціонування підприємств під час криз необхідно застосовувати методи гнучкого управління, зокрема Agile, а також активно управляти ризиками, щоб мінімізувати потенційні загрози.

В умовах воєнної кризи основною метою кожного бізнесу є забезпечення безперервної діяльності та стабільного економічного розвитку підприємства. Для досягнення цієї мети ефективним інструментом є впрова-

дження антикризового управління. Оскільки воєнна криза має свої особливості, відмінні від звичних кризових ситуацій, важливі аспекти антикризового управління, такі як цілі, завдання, принципи, діагностика, стратегії, методи та заходи, потребують коригування з урахуванням специфіки цих умов. Особливо значущими є тактичні методи, які дають змогу швидко поліпшити фінансові та економічні результати, серед яких важливими є скорочення чисельності працівників, аутсорсинг і стандартизація.

Ключовим аспектом є впровадження інноваційних підходів у бізнес-процеси, таких як цифрові трансформації та автоматизація, що дозволяють знизити витрати і підвищити ефективність. У той же час, важливим є збереження комунікації з персоналом і підвищення рівня його адаптації до змін. Ризик-менеджмент і стратегічне планування на посткризовий період мають стати основою для забезпечення стабільності та стійкого розвитку підприємства.

Аналіз результатів дослідження підтверджує, що підприємства, які активно впроваджують інноваційні підходи, демонструють не лише конкурентні переваги, але й здатність адаптуватися до кризових умов, що забезпечує їх життєздатність та стійкість у складних економічних і політичних ситуаціях.

Список використаної літератури

1. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. К. : Основи, 1993. 304 с.
2. Мінцберг Г. Про управлінську роботу: погляд зсередини. Пер. з англ. К. : Лібра, 2004. 344 с.
3. Albert M., Beadle R. Crisis and Organizational Learning: Theoretical Considerations. London : Routledge, 2002. 272 p.
4. Амоша О. І., Федулова Л. І. Антикризове управління підприємствами в Україні: теорія, методологія, практика. Донецьк : ІЕП НАН України, 2013. 278 с.
5. Харченко С. В. Теоретико-методологічні основи антикризового управління підприємствами. Харків : ХНЕУ, 2010. 264 с.
6. Данилюк А. І. Стратегії антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. К. : ХНЕУ, 2014. 210 с.
7. Лапко О. С. Система діагностики кризового стану підприємства: методологія та практика. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2016. 228 с.
8. Гаврилюк О. А. Управління ризиками в системі антикризового управління підприємством. Одеса : ОНЕУ, 2015. 198 с.
9. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : Економіка АПК. 2023. № 30. С. 130–133.
10. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 22–28.

11. Дем'янчук О. І., Оніщенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. 2024. № 33. С. 41–46.
12. Людвік І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 2 (125). С. 36–40.
13. Вернюк Н. О., Декарчук В.В., Дмитрик І.О. Впровадження інноваційних методів управління підприємствами як інструмент антикризового менеджменту. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2024. Вип. 105(2). С. 282–291.

Стаття надійшла 05.12.2024 р.

I. Y. Churkina,

Dr. Sc. (Economics), Associate Professor

E-mail: churkina.irina0403@gmail.com

ORCID: 0009-0003-3922-6648

A. Y. Riabokon,

Senior Lecturer

E-mail: riabokon.a@onu.edu.ua

ORCID: 0009-0009-9795-7020

Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine

SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES UNDER GLOBAL INSTABILITY

This article presents a comprehensive study of crisis management in enterprises under current global challenges, including economic instability, geopolitical tensions, military aggression, and increasing market competition. The study emphasizes that effective business performance in such a dynamic and unpredictable environment requires the implementation of modern management approaches based on flexibility, adaptability, and proactive responses to both internal and external threats. The article analyzes the evolution of theoretical approaches to crisis management, classifies types and sources of crises, and identifies key destabilizing factors affecting enterprise efficiency. Particular attention is given to the analysis of enterprise resilience, the development of strategic crisis response scenarios, and the introduction of diagnostic tools for early detection of crisis symptoms. In addition, the study outlines the core components of an integrated crisis management system in enterprises, including risk assessment, crisis prevention mechanisms, decision-making strategies, and organizational transformations during periods of instability. The necessity of adapting crisis management measures to the specifics of the external environment—particularly the conditions of war and economic shocks—is also highlighted. The study examines the approaches employed in enterprise management during times of crisis. It provides a classification of the factors that lead to the emergence of crisis situations in business operations. Special attention is given to the importance of applying innovative

managerial solutions, particularly in light of current challenges driven by economic and political instability, industrial crises, and the consequences of military actions. The findings of the study highlight that the implementation of advanced management approaches is not only a competitive advantage but also a critically important condition for ensuring the viability and sustainability of enterprises during periods of crisis. To ensure the reliability of the research results, a set of general scientific and specialized methods was applied, including analysis and synthesis, the systems approach, comparative analysis, economic and statistical methods, SWOT analysis, and scenario modeling.

Keywords: crisis management, enterprise, risk, economic instability, strategic development, resilience, global challenges, decision-making, organizational transformation.

References

1. Drucker, P. F. (1993). *Efektivnyi kerivnyk* [The effective executive]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
2. Mintzberg, H. (2004). *Pro upravlinsku robotu: Pohliad zseredyny* [Managing]. Kyiv: Libra. (in Ukrainian)
3. Albert, M., & Beadle, R. (2002). *Crisis and organizational learning: Theoretical considerations*. London: Routledge.
4. Amosha, O. I., & Fedulova, L. I. (2013). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvamy v Ukraini: Teoriia, metodolohiia, praktyka*. Donetsk: IEP NAN Ukrainy. (in Ukrainian)
5. Kharchenko, S. V. (2010). *Teoretyko-metodolohichni osnovy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy*. Kharkiv: KhNEU. (in Ukrainian)
6. Danyliuk, A. I. (2014). *Strategii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyscha*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
7. Lapko, O. S. (2016). *Systema diahnostyky kryzovoho stanu pidpriemstva: Metodolohiia ta praktyka*. Lviv: LNU imeni Ivana Franka. (in Ukrainian)
8. Havryliuk, O. A. (2015). *Upravlinnia ryzykamy v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom*. Odesa: ONEU. (in Ukrainian)
9. Fedyk, O. (2023). *Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom*. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia*. Serii: *Ekonomika APK*, (30), 130–133. (in Ukrainian)
10. Lunkina, I. Yu. (2024). *Teoretychni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh turbulentnosti zovnishnoho seredovyscha*. *Biznes Inform*, (1), 22–28. (in Ukrainian)
11. Demianchuk, O. I., & Onishchenko, O. I. (2024). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti: Teoretychnyi ta praktychnyi aspekt*. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia"*. Serii: *Ekonomika*, (33), 41–46. (in Ukrainian)
12. Ludvik, I. (2022). *Innovatsiinyi rozvytok Ukrainy v umovakh hlobalizatsii ekonomichnoho prostoru. Derzhava ta rehiony*. Serii: *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, (2[125]), 36–40. (in Ukrainian)
13. Verniuk, N. O., Dekarchuk, V. V., & Dmytryk, I. O. (2024). *Vprovadzhennia innovatsiinykh metodiv upravlinnia pidpriemstvamy yak instrument antykryzovoho menedzhmentu*. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, (105[2]), 282–291. (in Ukrainian)