

sis Enterprise Management in Wartime Conditions]. *Ekonomichnyi prostrir*, 182, 38–43.

<https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

Zakharchenko N. (2022). Crisis Management in International Business During the COVID-19 Pandemic. *Modern Economics*, 31, 45–51.

[https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-07)

Zybareva O. V., Lopashchuk I. A. & Byvshykh I. V. (2025). Kontseptualizatsiia ta ekonomichnyi zmist poniattia

«biznes-model» [Conceptualization and Economic Content of the 'Business Model' Concept]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 74.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69>

Стаття надійшла до редакції / Received: 13.01.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 27.01.2026

Оприлюднено / Published: 31.03.2026

УДК 005.931.11

JEL: H12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-355-362>

СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ

©2026 ЧЕРНОІВАНОВА Г. С.

УДК 005.931.11

JEL: H12

Черноіванова Г. С. Сутність антикризового управління та його роль у забезпеченні стабільності економіки

Стаття присвячена дослідженню теоретичних і практичних засад антикризового управління на підприємствах в умовах нестабільності, зумовленої наслідками пандемії, впливом воєнного стану в Україні та глобалізаційними викликами. Актуальність теми обґрунтовується високим рівнем збитковості компаній та необхідністю розробки дієвих механізмів протидії кризовим явищам для стабільного економічного зростання. Метою роботи є уточнення сутності поняття «антикризове управління» та систематизація його ключових елементів для формування ефективної системи управління підприємством в умовах сучасної невизначеності. У процесі дослідження проаналізовано наявні наукові підходи до визначення дефініції «антикризове управління». Доведено, що це не окрема функція чи набір короткострокових заходів, а інтегрована управлінська система, яка поєднує фінансові, організаційні, стратегічні та психологічні аспекти. На основі детального аналізу праць сформульовано узагальнене визначення антикризового управління як комплексу заходів, спрямованих на діагностику фінансового стану, розробку управлінських рішень для запобігання кризам і мінімізації їхніх наслідків. У статті систематизовано ключові елементи системи антикризового управління, серед яких: об'єкт, предмет, мета, функції, принципи, нормативно-правова база та механізми реалізації. Виокремлено два основні підходи: стратегічний (довгострокове планування та запобігання ризикам) та оперативний (швидке реагування на наявну кризу). Зроблено висновок, що ефективна діяльність сучасного підприємства вимагає постійної готовності до фінансових дисбалансів і створення надійної аналітичної бази. Практичне значення результатів полягає в тому, що уточнена структура елементів управління створює міцне підґрунтя для розробки дієвих стратегій стабілізації вітчизняних підприємств в умовах сучасних загроз.

Ключові слова: антикризове управління, система управління підприємством, стратегічний підхід, елементи антикризового управління, криза.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

Черноіванова Ганна Степанівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: anna1213ch@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7671-4219>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/GXV-9055-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=58573104600>

UDC 005.931.11

JEL: H12

Chernoivanova H. S. The Essence of Crisis Management and Its Role in Ensuring Economic Stability

The article focuses on studying the theoretical and practical foundations of crisis management in enterprises under conditions of instability caused by the aftermath of the pandemic, the impact of martial law in Ukraine, and globalization challenges. The relevance of the topic is substantiated by the high level of company losses and the need to develop efficient mechanisms to counteract crisis phenomena for stable economic growth. The aim of the work is to clarify the essence of the concept of «crisis management» and to systematize its key components to form an efficient enterprise management system in the context of modern uncertainty. The study analyzes existing scientific approaches to defining the term «crisis management». It has been shown that this is not a separate function or a set of short-term measures, but an integrated management system that combines financial, organizational, strategic, and psychological aspects. Based on a detailed analysis of the literature, a generalized definition of crisis management has been formulated as a set of measures aimed at diagnosing financial conditions, developing managerial decisions to prevent crises, and minimizing their consequences. The article systematizes the key elements of the crisis management system, including the object, subject, goal, functions, principles, regulatory framework, and implementation mechanisms. Two main approaches are distinguished: strategic (long-term planning and risk prevention) and operational (prompt response to an ongoing crisis). The conclusion is that efficient operation of a modern enterprise requires constant readiness for financial imbalances and the creation of a reliable analytical base. The practical significance of the results is that the clarified structure of management elements provides a solid foundation for developing efficient strategies to stabilize domestic enterprises under contemporary threats.

Keywords: crisis management, enterprise management system, strategic approach, elements of crisis management, crisis.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.

Проблема виживання та відновлення бізнесу в екстремальних умовах вимагає переосмислення ролі антикризового управління. Досягнення стабільного економічного зростання України вимагає активної протидії кризовим явищам, відновлення нормальної діяльності підприємств, а також нагальної розробки теоретичних і практичних засад антикризового управління, обґрунтування та впровадження відповідних заходів.

Необхідність розробки адаптивних механізмів, які дозволяють не лише мінімізувати втрати, а й ідентифікувати нові точки зростання в умовах невизначеності, є критично важливим завданням. Особливої ваги це набуває в контексті воєнного стану, коли менеджери змушені балансувати між оперативним реагуванням на безпекові загрози та стратегічним плануванням повоєнного відновлення. У зв'язку з цим розробка ефективних заходів у сфері антикризового управління є надзвичайно важливим завданням як для управлінської теорії, так і для прикладної практики.

Економічні та фінансові аспекти, що стосуються антикризового управління, отримали широке висвітлення та ґрунтовне опрацювання в наукових дослідженнях. Багато науковців приділяють увагу проблематиці антикризового управління. Серед них – Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. [3], Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. [6], Журавська А. Р. [7], Вінічук М. В., Копитко М. І. [8], Ткаченко А. [10], Федик О. [11] та інші.

Економічні, фінансові та організаційні аспекти антикризового управління підприємствами отримали широке висвітлення та ґрунтовне опрацювання в сучасній науковій літературі. Багато вітчизняних і зарубіжних науковців приділяють увагу цій проблематиці, розглядаючи її з різних ракурсів.

Зокрема, концептуальні засади, де антикризове управління трактується як комплексна система заходів та невіддільна частина стратегічного планування, досліджували такі вчені, як Ткаченко А. [10], Докуніна К. [4], Балаш Л., Бінерт О. та Лисюк О. [1], а також Копитко М. і Вінічук М. [8].

Тактичні методи, інструментарій управлінської діяльності та питання фінансової стабілізації роботи підприємств у кризових умовах стали предметом вивчення Ватченко О. Б., Ватченка Б. С.

і Шаранова Р. С. [2; 3], а також Федик О. [11], яка ґрунтовно досліджує ці процеси в умовах політичної та економічної нестабільності. Питанням формування механізму антикризового управління, визначенню його ключових елементів, функцій та принципів присвячені праці Журавської А. Р. [7], Єпіфанової І. Ю., Джеджули В. В. [6], Дубика В. Я. та Врублевської Л. О. [5].

Особливої актуальності набувають дослідження специфіки антикризового управління в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Ці аспекти висвітлені в роботах Тетеріна О. А., Гойдаша Ю. Р., Процак К. В. [9], які наголошують на важливості поєднання короткострокових заходів із формуванням стратегічних пріоритетів для повоєнного відновлення, а також Копитко М. І. та Вінічук М. В. [8], які аналізують вплив фактора війни (наприклад, дефіциту робочої сили) на систему управління підприємством.

Незважаючи на значну кількість наукових праць і вагомий внесок учених у розвиток теорії антикризового управління, низка питань потребує подальшого вивчення. Зокрема, у науковому середовищі досі спостерігається теоретична нечіткість та розмаїття підходів до визначення самої сутності поняття «антикризове управління». Крім того, стрімкі зміни макроекономічного середовища, зумовлені наслідками пандемії та тривалим впливом воєнних факторів, вимагають подальшого уточнення ключових елементів цієї системи та розробки адаптивного інструментарію, який ефективно поєднував би стратегічний та оперативний підходи.

Метою статті є уточнення теоретичної сутності поняття «антикризове управління» та систематизація його ключових елементів для формування ефективної системи управління підприємством в умовах сучасної макроекономічної нестабільності, впливу воєнного стану та глобалізаційних викликів.

Світова криза, спричинена пандемією, стала серйозним випробуванням для багатьох українських підприємств. За підсумками 2020 року, збитки зазнали 29% компаній в Україні [3], тоді як у 2019 році цей показник становив 26,4%, що вже було досить високим навіть до пандемії. Це свідчить про те, що економічна ситуація,

яка й до того була складною, лише погіршилася в умовах кризи 2020 року. Найвищий рівень збитковості у 2020 році зафіксовано в галузях культури та спорту (46,6%), тимчасового розміщення та харчування (41,2%), а також у сфері операцій з нерухомістю (39,4%) [3]. Основною причиною цього стали карантинні обмеження та локдауни.

Останнім часом, в умовах глобалізації економіки, високої конкуренції, недосконалості законодавства та інших факторів, підприємствам стає все важче планувати та реалізовувати свою діяльність на довгострокову перспективу. Це пов'язано з тим, що на сучасному етапі розвитку економіки спостерігається посилення кризових явищ як на глобальному, так і на регіональному рівнях.

Криза виникає через загострення внутрішніх суперечностей та проблем у взаємодії із зовнішнім середовищем, і має суттєвий вплив на подальший розвиток і діяльність організації. У зв'язку з циклічним розвитком економіки підприємства часто стикаються з кризовими явищами, що негативно позначаються на їх діяльності, що робить дослідження антикризового управління надзвичайно важливим [10].

Причини кризових ситуацій включають ряд чинників, зокрема: нестабільність ринку, зміни в організації виробництва, реструктуризація кадрів, зміни зовнішніх економічних умов, а також несприятливі події на рівні урядів. До того ж, є й інші фактори, що ще більше ускладнюють кризову ситуацію на підприємствах, серед яких варто відзначити такі.

Незадовільна організація роботи на ринку, неможливість товару успішно конкурувати з іншими продуктами, що вже присутні на ринку, неефективна маркетингова політика, а також запізніле оновлення асортименту продукції – це основні фактори, що сприяють кризовим ситуаціям. Крім того, різке зростання витрат на виробництво та збут товарів, яке може бути спричинене численними факторами, такими як нераціональна структура управління або надмірно великий штат, використання дорогих технологій і матеріалів, також додає проблем. До інших причин криз належать: відсутність інновацій і раціоналізаторських заходів; дефіцит фінансування; недостатня ефективність функціонування підрозділів контролінгу, відповідальних за планування, аналітику, інформаційну підтримку та здійснення контролю; великі капіталовкладення з довгим періодом окупності та відсутність належних стимулів для працівників підприємства [2].

Усі зазначені причини кризи тісно взаємопов'язані й утворюють складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків. Ці та інші фактори, що діють

в різних напрямках, призводять до порушень в організаційній, економічній та виробничій діяльності підприємства. Як результат, вони часто викликають негативні зміни в середовищі, в якому працює підприємство, що підвищує ймовірність виникнення економічних ризиків.

Негативні прояви у світовій економіці так чи інакше стосуються кожного підприємства. Саме тому розроблення інструментарію антикризового управління підприємством в умовах війни є актуальним науковим завданням, що потребує ретельного дослідження.

Для вирішення зазначеного питання в першу чергу необхідне чітке розуміння процесів, що відбуваються на сучасному підприємстві. Це обумовлює необхідність розробки підпорядкованої системи заходів, яка називається «антикризове управління».

Ефективна система антикризового управління в умовах впливу воєнних факторів та євроінтеграційних процесів є ключовим інструментом для забезпечення його стабільної роботи та регулювання основних фінансово-господарських процесів.

У загальному випадку управління – це постійний і цілеспрямований процес впливу на об'єкт керування з метою забезпечення його стабільної діяльності та результативного розвитку.

Саме поняття «антикризове управління» включає взаємодію двох понять: «управління» та «криза», тому передусім необхідно розглянути його сутність.

Теоретична нечіткість у визначенні поняття «антикризове управління» говорить про необхідність проведення його аналізу. Аналіз ключових слів дефініції «антикризове управління» наведено в *табл. 1*.

Аналіз визначення сутності поняття «антикризове управління» (див. *табл. 1*) показав, що найчастіше «антикризове управління» розглядають як «комплекс заходів» або «комплексна система». Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. [2] трактують це визначення як «інструменти та методи», Федик О. [11] – як «стабілізація його діяльності», Ткаченко А. [10] – як «процес» і «частина стратегічного планування».

В умовах війни деякі автори розглядають антикризове управління по-іншому. Наприклад, Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. [2], вважають, що в умовах воєнного стану антикризове управління підприємством має свої особливості. Крім того, автори підкреслюють важливість не лише короткострокових управлінських заходів, а й приділення значної уваги формуванню стратегічних пріоритетів антикризового управління, що стане особливо актуальним у період повоєнного відновлення України.

Аналіз поняття «антикризове управління»

Автор(-и), джерело	Ключове слово
Ткаченко А. [10]	1. Комплекс заходів та стратегічних рішень. 2. Складний і багатогранний процес. 3. Система управління, яка організована
Докуніна К. І. [4]	Система заходів, які спрямовуються на попередження кризи
Федик О. [11]	Стабілізація діяльності
Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. [1]	Система дій та комплекс заходів стратегічного спрямування
Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. [2]	Основні інструменти та тактичні методи управлінської діяльності
Копитко М. І., Вінчук М. В. [8]	Система послідовних і узагальнених дій
Журавська А. Р. [7]	Заходи короткострокового управління

Джерело: складено автором.

Копитко М. І. та Вінчук М. В. також розглядають антикризове управління в умовах воєнного стану. Авторки вважають, що «фактор війни відіграє значну роль у системі антикризового управління підприємством, спричиняючи дефіцит робочої сили» [8].

Федик О. ґрунтовно досліджує особливості антикризового управління підприємством в умовах загострення політичної та економічної кризи в Україні [11].

На основі проведеного аналізу виділяють такі підходи до сутності поняття «антикризове управління» (рис. 1). Таким чином, антикризове управління є інтегрованою частиною загальної управлінської системи, що поєднує фінансові, організаційні, стратегічні та психологічні аспекти діяльності в умовах загроз і невизначеності.

З огляду на аналіз наукових праць вищезгаданих дослідників [1–12], можна визначити, що сутність антикризового управління підприємством полягає в низці основоположних тез, серед яких:

- ✦ кризові явища можуть бути прогнозованими, очікуваними, а в окремих випадках – навіть ініційованими;
- ✦ певною мірою кризи можна випереджати або відтермінувати;
- ✦ до кризових ситуацій необхідно готуватися заздалегідь;
- ✦ наслідки кризи можуть бути зменшені або пом'якшені за умови вчасного втручання;
- ✦ управління в кризових умовах вимагає особливих методів, глибоких професійних знань, практичного досвіду та стратегічного бачення;

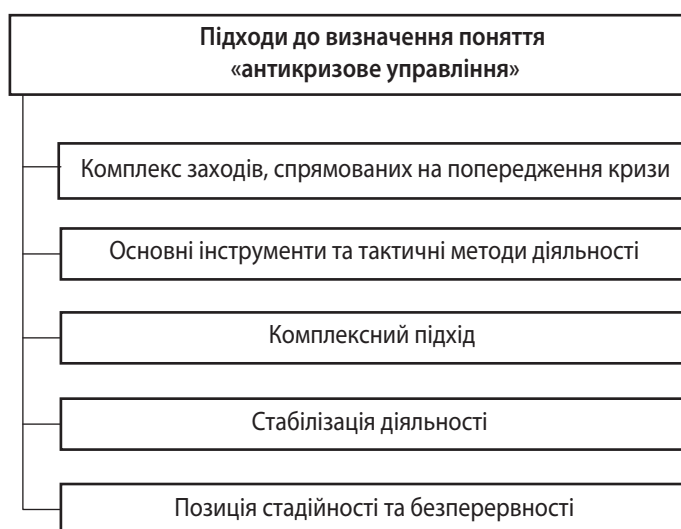


Рис. 1. Існуючі підходи до аналізу поняття «антикризове управління»

Джерело: складено автором.

- ✦ кризові явища піддаються управлінню, хоча й лише в певних межах;
- ✦ ефективне керування процесом виходу з кризи дозволяє прискорити стабілізацію підприємства та мінімізувати негативні наслідки.

Таким чином, на основі отриманих даних [1–12] можна сформулювати *узагальнене визначення антикризового управління*: це комплекс заходів, який включає систему принципів та методів, спрямованих на діагностику фінансового стану підприємства, розробку та реалізацію спеціальних управлінських рішень, що забезпечують запобігання та подолання кризових ситуацій, а також мінімізацію їх негативних наслідків.

На думку Ткаченко А., антикризове управління включає впровадження системи заходів, спрямованих на попередження кризових ситуацій, а в разі їх настання – на розробку дієвих механізмів виходу підприємства з кризи та мінімізацію її наслідків [10]. Авторка також акцентує увагу на тому, що антикризове управління – це складний, багаторівневий процес, який вимагає системного підходу, послідовної реалізації комплексних заходів, а також активної участі всіх рівнів управління. Вона визначає кризову ситуацію як неочікувану або важко прогнозовану подію, яка характеризується високим рівнем небезпеки та невизначеності, порушенням внутрішніх механізмів гнучкості, стабільності й адаптивності підприємства. Це, своєю чергою, вимагає оперативної та якісно нової реакції з боку керівництва, часто – в умовах жорстко обмеженого часу. Ткаченко А. також визначає антикризове управління як спеціально організовану систему, яка має комплексний і системний характер. Її завдання – максимально оперативно виявляти ознаки кризи, створювати передумови для їх своєчасного подолання, забезпечувати або відновлювати життєздатність суб'єкта господарювання, запобігати банкрутству та попереджати виникнення нових криз у майбутньому.

У зв'язку з вищенаведеним виникає об'єктивна потреба в впровадженні антикризового управління, яке актуально як для української економіки, так і для економік розвинених країн. В умовах ризику банкрутства важливо, щоб фінансові менеджери та економісти регулярно проводили діагностику фінансового стану підприємства. У разі виявлення ознак кризового розвитку необхідно розробляти та впроваджувати стратегії фінансової стабілізації та оздоровлення підприємства [10].

Отже, антикризове управління постає не як окрема функція, а як інтегрована управлінська система, тісно пов'язана з фінансовим аналізом, стратегічним плануванням і управлінням ризиками [10].

На думку Журавської А. Р., ключовими елементами системи антикризового управління підприємством є: об'єкт управління, його мета, основні принципи, функціональні складові, нормативно-правова та методична база, а також сам механізм реалізації цього процесу [7].

Предметом антикризового управління є аналіз та оцінка як потенційних, так і реальних причин кризи, чинників, що її провокують, а також виявлення її симптомів і наслідків. Це охоплює всі аспекти порушення фінансової рівноваги, які можуть спричинити або поглибити кризовий стан підприємства.

Об'єктом антикризового управління є процес виникнення, розвитку та загострення кризових ситуацій, що негативно впливають на діяльність підприємства. Основною метою є усунення цих загроз і запобігання їх повторенню.

Ефективність антикризових заходів значною мірою залежить від реалізації таких *функцій управління*: 1) *планування*, яке допомагає розробити програми та заходи для подолання криз; 2) *організація* – реалізація даної функції необхідно для створення ефективної системи управління антикризовими процесами; 3) *мотивація* – включає створення ефективної системи управління антикризовими процесами; 4) *функція контролю* необхідна для моніторингу реалізації антикризових заходів та оцінки їх ефективності.

Далі необхідно розглянути *основні принципи антикризового управління на підприємстві*. Принципи антикризового управління включають набір правил і підходів, що визначають методи подолання кризових ситуацій. Вони сприяють покращенню управлінських процесів, ефективному використанню ресурсів та оптимізації взаємодії підприємства з його зовнішнім середовищем.

Потрібно також проаналізувати принципи антикризового управління на підприємстві. У науковій літературі різні автори по-своєму трактують та класифікують принципи функціонування системи антикризового управління.

Наприклад, Єпіфанова І. Ю. та Джеджула В. В. до принципів системи антикризового управління підприємством відносять [6]: постійну готовність до можливих фінансових дисбалансів у діяльності підприємства; виявлення кризових ознак на ранніх етапах фінансового функціонування компанії; класифікацію показників фінансової кризи за рівнем їхньої загрози для розвитку підприємства; оперативне реагування на окремі кризові ситуації у фінансовій сфері компанії; відповідність заходів підприємства реальному рівню загрози його фінансовій стабільності; максимальне використання внутрішніх ресурсів для подолання фінансової

кризи; застосування необхідних методів санації з метою запобігання банкрутству підприємства.

Дубик В. Я., Врублевська Л. О. [5] до загальних принципів системи включають: своєчасну діагностику потенційних кризових явищ у діяльності підприємства; оперативне реагування на прояви кризових ситуацій; адекватність управлінських дій відповідно до рівня загрози для стабільного функціонування підприємства; активацію внутрішнього потенціалу підприємства для подолання кризових обставин; ефективний контроль за реалізацією розроблених антикризових заходів та оцінюванням їх результативності; чутливе реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів; вчасні ідентифікування та нейтралізація кризових ризиків; підтримку конкурентоспроможність підприємства на ринку; забезпечення суб'єкта господарювання необхідними ресурсами; приймання обґрунтованих управлінських рішень як на стратегічному, так і на тактичному рівнях [5, с. 1115].

Зважаючи на вимоги сучасного ринкового середовища, ефективна діяльність підприємства потребує впровадження такої системи управління, яка: для подолання кризових явищ включає використання спеціальних методів фінансового управління [5, с. 1115]. Антикризове управління базується на двох ключових підходах: *стратегічний* – запобігання виникненню кризових ситуацій шляхом довгострокового планування та управління ризиками; *оперативний* – швидке реагування на кризу та впровадження заходів для її подолання.

Ключові елементи антикризового управління узагальнено та наведено в *табл. 2*.

Однією з найважливіших складових антикризового управління є створення аналітичної бази, яка формує основу для прийняття обґрунтованих рішень на стратегічному рівні. Таким чином, ефективне антикризове управління передбачає виявлення загроз, оперативне реагування, стратегічне планування та впровадження механізмів запобігання повторним кризам у майбутньому.

ВИСНОВКИ

В умовах тривалої макроекономічної нестабільності, зумовленої наслідками пандемії, глобалізаційними викликами та впливом воєнного стану, вітчизняні підприємства функціонують у середовищі підвищеного ризику. Це робить впровадження дієвих механізмів антикризового управління не просто бажаним, а критично необхідним завданням для забезпечення їхньої життєздатності та уникнення банкрутства.

У статті доведено, що «антикризове управління» не варто розглядати виключно як реакцію на вже наявну проблему або набір короткострокових заходів порятунку. Уточнено, що це складна, багаторівнева та інтегрована управлінська система, яка невіддільна від загальної стратегії підприємства, фінансового аналізу та управління ризиками.

У дослідженні чітко структуровано та уточнено ключові елементи антикризового управління (об'єкт, предмет, мету, функції, принципи, нормативно-правову базу та механізми реалізації). Визначено, що основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень є створення надійної аналітичної бази та своєчасна діагностика фінансового стану.

Обґрунтовано, що ефективна антикризова політика підприємства має базуватися на синергії двох ключових підходів: *стратегічного* (спрямованого на довгострокове планування, превентивну діагностику та управління ризиками для запобігання кризам) та *оперативного* (спрямованого на швидке реагування, стабілізацію фінансового стану та мінімізацію наслідків уже наявної кризи).

Подальші наукові дослідження в цьому напрямі доцільно спрямувати на розробку практичних моделей і алгоритмів впровадження системи антикризового управління для підприємств конкретних галузей економіки з урахуванням специфіки їхньої діяльності в період повоєнного відновлення України. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136–140. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf
2. Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 6. С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-6-3>
3. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
4. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/25.pdf
5. Дубик В. Я., Врублевська Л. О. Шляхи вдосконалення системи запобігання та протидії банкрутству підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 11.

Основні елементи антикризового управління підприємством

Елемент	Зміст	Мета
Об'єкт антикризового управління	Процес виникнення, розвитку та загострення кризових ситуацій, що впливають на діяльність підприємства	Виявлення, усунення та запобігання кризовим явищам
Предмет антикризового управління	Аналіз і оцінка потенційних і реальних причин кризи, факторів її виникнення, симптомів і наслідків	Визначення чинників, що порушують фінансову рівновагу підприємства
Мета антикризового управління	Усунення загроз стабільності, відновлення життєздатності підприємства, запобігання банкрутству	Забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства
Функції антикризового управління	Планування, організація, мотивація, контроль	Формування, реалізація та моніторинг антикризових заходів
Принципи антикризового управління	Постійна готовність до фінансових дисбалансів; раннє виявлення кризових ознак; класифікація рівнів загроз; оперативне реагування; відповідність дій рівню загрози; використання внутрішніх ресурсів	Забезпечення ефективності управлінських рішень і запобігання банкрутству
Нормативно-правова та методична база	Система законодавчих, інструктивних і методичних документів, що регламентують антикризові дії	Забезпечення правової та методичної узгодженості управлінських процесів
Механізм реалізації антикризового управління	Комплекс методів, процедур, інструментів і заходів для стабілізації діяльності підприємства	Забезпечення практичного виконання антикризової політики
Підходи до антикризового управління	Стратегічний – запобігання кризам шляхом довгострокового планування та управління ризиками. Оперативний – швидке реагування на кризові явища та мінімізація їх наслідків	Забезпечення безперервності діяльності підприємства та зменшення втрат у кризових ситуаціях

Джерело: сформовано автором на основі [5–7; 10].

- С. 1115–1119. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3665>
- Епіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.
 - Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Вісник Житомирського національного агроєкологічного університету*. 2013. № 1–2. Т. 2. С. 227–235. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2782/1/VZNAU_2013_1-2_2_227-235.pdf
 - Копитко М. І., Віничук М. В. Антикризове управління енергетичними підприємствами в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. Вип. 2. С. 26–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-4>
 - Тетерін О. А., Гойдаш Ю. Р., Процак К. В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Вип. 5. № 2. С. 200–211. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.200>
 - Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. С. 200–225. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>
 - Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2023. № 30. С. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>
 - Miahkykh I., Horiashchenko Y., Okhrimenko O. et al. Innovative Enterprise: Risk Management Strategies of International Project Investments in the Era of Industry 4.0. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69. Sp. Is. P. 197–216. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.22>

REFERENCES

- Balash L. Ya., Binert O. V. & Lysiuk O. V. (2019). Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [Features of anti-crisis management of enterprises]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 3, 136–140. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf
- Dokunina K. I. (2018). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii [Anti-crisis management of the enterprise: the essence of the concept and functions]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 36, 113–116. http://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/25.pdf
- Dubyk V. Ya. & Vrublevska L. O. (2018). Shliakhy vdoskonalennia systemy zapobihannia ta protydii bankrutstvu pidpriemstva [Ways to improve the system of prevention and counteraction of enterprise bankruptcy]. *Molodyi vchenyi*, 11, 1115–1119. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3665>
- Fedyk O. (2023). Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of anti-crisis management of an enterprise]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia. Seriiia «Ekonomika APK»*, 30, 130–133. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>
- Kopytko M. I. & Vinichuk M. V. (2023). Antykryzove upravlinnia enerhetychnymy pidpriemstvamy v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu [Anti-crisis management of energy enterprises in the conditions of knowledge economy and intellectualization of management]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriiia ekonomichna*, 2, 26–35. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-4>
- Miahkykh I., Horiashchenko Y. & Okhrimenko O. (2024). Innovative Enterprise: Risk Management Strategies of International Project Investments in the Era of Industry 4.0. *Economic Affairs*, 69. *Special Issue*, 197–216. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.22>
- Teterin O. A., Hoidash Yu. R. & Protsak K. V. (2023). Transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva v umovakh kryzy [Transformation of the enterprise business model in a crisis]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, (5)2, 200–211. <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.200>
- Tkachenko A. (2023). Antykryzove upravlinnia yak kompleksna systema zapobihannia kryzovym sytuatsiam [Anti-crisis management as a complex system of prevention of crisis situations]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 1, 200–225. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>
- Vatchenko O. B. & Sharanov R. S. (2020). Antykryzove upravlinnia pidpriemstva v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyshcha v Ukraini [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of unstable market environment in Ukraine]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 6, 23–28. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-6-3>
- Vatchenko B. S. & Sharanov R. S. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of war]. *Ekonomichnyi prostir*, 182, 38–43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
- Yepifanova I. Yu. & Dzhedzhula V. V. (2017). *Finansovyi analiz ta zvitnist: praktykum* [Financial analysis and reporting: a practical guide]. Vinnytsia: VNTU.
- Zhuravska A. R. (2013). Teoretychni zasady antykryzovoho upravlinnia silskohospodarskymy pidpriemstvamy [Theoretical foundations of anti-crisis management of agricultural enterprises]. *Visnyk Zhytomyrskoho natsionalnoho ahroekolohichnoho universytetu*, 1–2(2), 227–235. http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2782/1/VZNAU_2013_1-2_2_227-235.pdf

Стаття надійшла до редакції / Received: 22.01.2026
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 05.02.2026
 Оприлюднено / Published: 31.03.2026