



УДК: 65.012:338.2:658.155

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-3260-3273](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-3260-3273)

Овчиннікова Вікторія Олексіївна доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0001-5911-2873>

Рудницький Богдан Вадимович здобувач освіти Українського державного університету залізничного транспорту, м. Харків

Федосов Богдан Анатолійович здобувач освіти Українського державного університету залізничного транспорту, м. Харків

МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад, моделей та інструментів антикризового управління підприємством в умовах підвищеної економічної невизначеності та трансформацій світової економіки. Обґрунтовано, що сучасне підприємницьке середовище характеризується високою динамічністю, ризиковістю та багатофакторністю, що зумовлює необхідність своєчасної ідентифікації, діагностики й прогнозування кризових явищ. Розкрито сутність підприємства як відкритої, адаптивної мікроекономічної системи, здатної до самоорганізації та розвитку в умовах нестабільності. Визначено, що ефективне антикризове управління має ґрунтуватися на принципах системності, гнучкості та адаптивності, поєднуючи стратегічні й тактичні інструменти стабілізації. Здійснено класифікацію рівнів перехідних процесів розвитку бізнес-системи (гомеостатичний, інноваційний, біфуркаційний) та наведено характеристику стратегічних моделей позиціонування підприємства у кризовому середовищі залежно від рівня керованості й адаптивності. Висвітлено ключові напрями антикризового менеджменту: моніторинг стану бізнес-системи, діагностика кризових явищ, управління фінансовою, виробничою та кадровою стійкістю. Окреслено основні методи антикризового управління: фінансової стабілізації, реструктуризації, оптимізації витрат, стратегічного планування та ризик-менеджменту. Запропоновано систематизацію інструментарію за трьома групами: діагностики, реагування та посткризового відновлення, що забезпечує комплексність управлінських дій.

Доведено доцільність застосування програмно-цільового підходу, який забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і оперативних рішень. Сформовано логічну структуру процесу антикризового управління (від



діагностики до посткризового аналізу). Обґрунтовано доцільність та своєчасність застосування системного підходу до антикризового управління підприємством, що дозволить підвищити його стійкість, мінімізувати ризики банкрутства та забезпечити стабільний розвиток у мінливих економічних умовах.

Ключові слова: методи та моделі обґрунтування економічних рішень, економічні інструменти, антикризове управління; економічна невизначеність; стійкість підприємства; адаптивність; керованість; кризові явища; діагностика кризи; превентивне управління; фінансова стабілізація; реструктуризація; ризик-менеджмент; стратегічне планування; тактичні заходи; моделі розвитку підприємства; програмно-цільовий підхід; системний підхід;

Ovchynnikova Viktoriia Oleksiivna Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Economics and Management of Production and Commercial Business, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0001-5911-2873>

Rudnytskyi Bohdan Vadymovych student at the Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv

Fedosov Bohdan Anatoliyovych student at the Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv

METHODS AND MODELS OF SUBSTITUTING ECONOMIC DECISIONS IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Abstract. The article provides a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations, models, and tools of crisis management in enterprises operating under conditions of increasing economic uncertainty and global economic transformation. It is substantiated that the modern economic environment is characterized by dynamism, high volatility, multidimensional risks, and constant changes, which necessitate timely identification, diagnosis, and forecasting of crisis phenomena. The enterprise is considered as an open, adaptive microeconomic system capable of self-organization and internal transformation under instability. The study emphasizes that effective crisis management should be based on the principles of systematization, flexibility, adaptability, and integration of strategic and tactical stabilization instruments. The classification of transitional development levels of business systems (homeostatic, innovative, and bifurcation) is presented, and four strategic models of enterprise positioning in a crisis environment are characterized according to the degree of controllability and adaptability. The main areas of crisis management are highlighted: monitoring and diagnosing pre-crisis conditions, managing financial and production stability, optimizing organizational structures, and improving human resource and investment policies. The core methods of crisis





management (financial stabilization, restructuring, cost optimization, strategic planning, and risk management) are analyzed as key components of sustainable development. The system of instruments is grouped into three categories: diagnostic tools for early detection of crises, responsive tools for stabilization during the crisis, and post-crisis recovery tools aimed at renewing competitiveness. The application of the program-targeted approach is justified, ensuring coordination between strategic, tactical, and operational management levels. The logical structure of the crisis management process is outlined (from diagnosis and strategy development to implementation and evaluation of effectiveness). It is concluded that an integrated crisis management system, combining theoretical models with practical decision-making tools, is a critical determinant of enterprise resilience. Such an approach minimizes bankruptcy risks, enhances adaptability, and ensures sustainable operation in a highly uncertain and transformational global economy.

Keywords: methods and models, justification of economic decisions, economic instruments, anti-crisis management, economic uncertainty, enterprise stability, adaptability, manageability, crisis phenomena, crisis diagnostics, preventive management, financial stabilization, restructuring, risk management, strategic planning, tactical measures, enterprise development models, program-target approach, system approach.

Постановка проблеми. Сучасна економіка характеризується високим рівнем невизначеності, динамізмом розвитку, наявністю різноманітних ризиків та багатофакторністю впливів. Такі умови підвищують імовірність розбалансування між фінансово-господарськими показниками діяльності підприємства та параметрами його зовнішнього середовища, що, у свою чергу, зумовлює виникнення кризових ситуацій. За таких обставин особливого значення набувають завдання, пов'язані з прогнозуванням, своєчасною ідентифікацією та оцінюванням кризових явищ, визначенням їх масштабів, динаміки розгортання та можливих наслідків для підприємства.

Посилення впливу зовнішніх і внутрішніх чинників підвищує вимоги до системи управління підприємством, потребуючи оновлення організаційних підходів, методів та моделей управління і прийняття економічних рішень. Рівень керованості підприємства визначається ступенем його підконтрольності управлінському персоналу, тоді як адаптивність відображає здатність системи до внутрішніх трансформацій та ефективного реагування на зміни у зовнішньому середовищі. У цьому контексті стійкість бізнес-системи може проявлятися у формах рівноваги, стабільного функціонування або контрольованої нестійкості, що забезпечує збереження відносної стабільності ключових параметрів її діяльності.

З позицій теорії невизначеності, неготовність керівників своєчасно реагувати на «слабкі сигнали» зовнішнього середовища, відсутність навичок прийняття ефективних рішень у ситуаціях невизначеності та нездатність



підтримувати контроль над станом підприємства, як цілісної системи, істотно підвищують ризик втрати платоспроможності та банкрутства.

Урахування таких об'єктивних чинників, як цільова та функціональна невизначеність, багатовимірність і нерівномірність розвитку, альтернативність стратегічних траєкторій, а також галузеві й регіональні особливості, обумовлює необхідність для кожного підприємства формування індивідуального підходу до антикризового управління. Це передбачає розроблення власного комплексу ефективних інструментів реагування на кризові прояви, визначення закономірностей формування траєкторії стійкого розвитку та побудову стратегії запобігання банкрутству.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних економічних умовах кризові явища виступають каталізаторами нових викликів для антикризового менеджменту, що зумовлює потребу в подальшому розвитку його теоретико-методологічних засад та вдосконаленні інструментарію прийняття управлінських рішень. Необхідність дослідження методів та моделей антикризового управління в умовах підвищеної невизначеності підтверджується як вітчизняними, так й зарубіжними науковцями. Значний внесок у вивчення проблем і тенденцій розвитку антикризового управління зробили такі дослідники, як Дикань В. Л., Воловельська І.В., Дикань О.В., Токмакова І. В., Кірдіна О.Г., Українська Л.О., Лункіна І. Ю., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С., Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. [1-9] та інші.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці антикризового управління та окресленню відповідних методів і моделей прийняття економічних рішень, і практичне застосування антикризових інструментів, залишаються недостатньо дослідженими, адже маємо постійну трансформацію умов господарювання. Відповідно маємо необхідність у формуванні нової системи, що ґрунтувалася б поєднанні теоретичних концепцій антикризового управління з практичним використанням сучасних управлінських методів, моделей та інструментів, що сприяло б підвищенню ефективності системи менеджменту підприємств, забезпеченню їх стійкості в умовах економічної невизначеності та мінімізації негативного впливу факторів трансформаційного середовища.

Метою статті є комплексне дослідження основних методів, моделей та інструментів антикризового управління з погляду системного підходу до підприємства за умов трансформації зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Підприємство являє собою мікро-економічну систему, що має властивість саморозвитку та одночасно виступає носієм соціальних, науково-технічних та економічних відносин вищого рівня. Взаємодіючи із зовнішнім середовищем, воно зазнає його безпосереднього впливу, який значною мірою визначає стан стабільності (стійкості) або, навпаки, кризовості підприємства. Для складних економічних систем, зокрема бізнес-структур, не завжди діють закономірності, притаманні традиційним стабільним



системам. Для них більш характерними є перехідні процеси, що супроводжуються зміною станів та параметрів розвитку. Як зазначає Маслій Н. [7], застосування методів нелінійної динаміки в економічному аналізі показало, що еволюція підприємств має нелінійний характер, що проявляється у різких структурних трансформаціях і супроводжується елементами хаотизації економічних процесів.

Коливальні процеси, властиві більшості бізнес-систем, мають тенденцію до посилення з часом, створюючи стан граничного напруження, який може призвести або до руйнування підприємства, або до переходу його на якісно новий рівень організаційного розвитку. У контексті синергетичного підходу розвиток підприємства розглядається як багатовекторний і непередбачуваний процес, що відображає принцип нелінійності, тобто багатоваріантність, неповторність та невизначеність еволюційних траєкторій. У межах цієї концепції точка біфуркації трактується як момент розгалуження можливих шляхів розвитку системи, що виникає внаслідок зміни параметрів зовнішнього середовища. Вона визначає критичний етап існування підприємства, у межах якого відбувається вибір подальшого напрямку еволюції - або кризового, або прогресивного, що супроводжується якісними, стрибкоподібними перетвореннями у його функціонуванні [2].

Застосування аналітичного інструментарію гомеостатики має суттєве значення як у теоретичному, так й у практичному аспектах, оскільки надає можливість здійснювати класифікацію перехідних етапів розвитку бізнес-системи залежно від рівня її еволюції та ролі у процесах запобігання банкрутству підприємства. Відповідно до цього підходу виокремлюють три рівні перехідних процесів [5, 7]:

1. Гомеостатичний рівень - характеризується змінами, що впливають на поведінку системи, але не змінюють її структуру або складові елементи. Залежно від напрямку цих змін, перехідний період може набувати форми «перебудовного» (у випадку погіршення параметрів функціонування) або «перетворювального» (за умови позитивного впливу на показники діяльності).

2. Інноваційний рівень - відображає процеси, пов'язані зі змінами у складі та структурі бізнес-системи. Перехідний період цього рівня може бути охарактеризований як «кризовий» (якщо відбувається погіршення параметрів системи) або як «комфортизаційний» (якщо зміни мають позитивний характер і сприяють підвищенню ефективності).

3. Біфуркаційний рівень - пов'язаний із глибинними трансформаціями, що безпосередньо впливають на складові елементи та структуру бізнес-системи, визначаючи критичні точки її розвитку та можливі напрями подальшої еволюції.

Стійкий розвиток бізнес-системи передбачає чергування станів рівноваги з короткостроковими періодами нерівноважності, що забезпечується завдяки властивостям самоорганізації, притаманним таким системам. Реалізація цих властивостей відбувається під впливом регулюючих дій менеджменту



підприємства, спрямованих на підтримання функціональної стабільності та адаптивності організації. Антикризове управління, за своєю суттю, є модифікованою формою традиційної системи менеджменту, яка містить спеціалізовані елементи, орієнтовані на попередження, локалізацію та подолання кризових явищ. У сукупності ці елементи формують механізм антикризового управління - комплексний інструмент впливу на перебіг кризових процесів і мінімізацію їх наслідків. Відмінністю антикризового управління від звичайної системи управління підприємством є його функціонування в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, загальної нестабільності, високої динаміки змін і непередбачуваності кризових ситуацій, що постійно породжують нові управлінські виклики. Сучасна управлінська практика демонструє тенденцію до посилення антикризової спрямованості управління, що стає необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємства.

Комплекс проблем, пов'язаних із антикризовим управлінням, спрямованим на подолання «кризових точок» ділового циклу підприємства та запобігання його банкрутству, доцільно згрупувати за чотирма напрямками [8, 9]:

1. Проблеми моніторингу стану бізнес-системи, виявлення та діагностики передкризових явищ.
2. Проблеми, обумовлені станом ключових сфер діяльності підприємства, що визначають його фінансову, виробничу та управлінську стійкість.
3. Проблеми диференціації управлінських функцій, пов'язані з розподілом ролей, повноважень і відповідальності в системі менеджменту.
4. Проблеми управління людськими, інвестиційними та маркетинговими ресурсами, які визначають ефективність адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

На відміну від класичних підходів стратегічного планування, антикризове планування має низку специфічних характеристик. До них належать підвищена часова чутливість, здатність до гнучкого та оперативного розподілу обмежених ресурсів, використання специфічних антикризових критеріїв для прийняття управлінських рішень, посилена увага до аналізу наслідків прийнятих рішень, а також застосування програмно-цільового підходу у процесах формування управлінських стратегій. Взаємодія керуючої системи з підконтрольною бізнес-системою, з огляду на її адаптивні властивості до змін зовнішнього та внутрішнього середовища на різних етапах кризового розвитку (від поступового погіршення фінансового стану до стадії ліквідації) дозволяє виокремити чотири стратегічні моделі позиціонування підприємства у кризовому середовищі:

1. Високий ступінь керованості та високий рівень адаптивності характерний для ранніх фаз кризового розвитку та періодів поступового погіршення фінансового стану підприємства. У цій зоні менеджмент досягає оптимальної ефективності, поєднуючи стратегічні прагнення до динамічного розвитку з підтримкою стабільного функціонування виробничих процесів. Використання інноваційного обладнання, передових технологій, високого



завантаження потужностей сприяє активізації ділової активності, розвитку комунікацій, ефективній цінovій політиці та адаптивній амортизаційній стратегії. Такий стан забезпечує синергетичний ефект між техніко-економічною та фінансовою ефективністю підприємства.

2. Високий ступінь керованості при низькому рівні адаптивності спостерігається на проміжних стадіях кризи. Це зона «подолання бар'єрів», коли правові та організаційні механізми функціонують у межах процедур спостереження та фінансового оздоровлення. Поступове зниження ділової активності компенсується активізацією управлінських впливів, що забезпечує стабілізацію стану підприємства.

3. Низький ступінь керованості та високий рівень адаптивності характерний для проміжних і передліквідаційних стадій кризи. Це зона реструктуризації бізнесу, коли підприємство за допомогою законодавчо дозволених механізмів та інструментів антикризового управління забезпечує захист інтересів боржника та кредиторів, адаптуючись до нових умов правових та економічних відносин.

4. Низький ступінь керованості та низький рівень адаптивності проявляється на пізніх, ліквідаційних стадіях кризи. Це проблемна зона, яка характеризується вичерпанням потенціалу підприємства, втратою можливостей для диверсифікації діяльності та зниженням конкурентних переваг. Підприємство в таких умовах перебуває під суворим контролем правових процедур конкурсного провадження, що, як правило, призводить до його ліквідації.

Кризові явища, що виділяються у четвертому компоненті, можна класифікувати за двома напрямками: втрата стійкості та втрата керованості підприємства. До проявів втрати стійкості відносяться дестабілізація діяльності, вихід системи з рівноважного стану, порушення координації між економічними та фінансовими підсистемами, дисбаланс функціонування підприємства, неплатоспроможність та негативна динаміка основних мікроекономічних показників. Втрата керованості проявляється через порушення роботи ключових підсистем, обмеженість можливостей менеджменту впливати на фінансові та виробничі процеси, зниження продуктивності, зайнятості та доходів, зростання плинності персоналу та втрату контролю над ситуацією. Кризовий період супроводжується також дефіцитом достовірної інформації, що впливає на процес прийняття управлінських рішень, організаційну структуру та методи управління підприємством в цілому.

Програмно-цільове антикризове управління являє собою інтегровану систему, яка поєднує корпоративні завдання, методи, моделі, інструменти та операційні програми досягнення запланованих показників, забезпечуючи узгодженість очікуваних результатів із доступними ресурсами. Тобто ефективне антикризове управління підприємством в умовах трансформацій світової економіки не можливе без формування єдиної системи (рис. 1), де корпоративна стратегія визначає вибір моделей і методів, які, у свою чергу, для своєї реалізації використовують конкретний набір інструментів та розробку операційних планів



щодо їх виконання. Зворотний зв'язок від операційних антикризованих програм до вищих рівнів забезпечує корекцію рішень на основі реальної ситуації

Головною метою антикризової корпоративної стратегії є забезпечення стабільності функціонування підприємства, що проявляється у підтримці ключових фінансових показників та запобіганні повторним кризовим явищам шляхом застосування індивідуально підбраного набору інструментів антикризового управління. Суттєвою відмінністю інструментів сучасного антикризового менеджменту від інших підходів до подолання криз є їх системний характер, який передбачає комплексну організацію функціонування підприємства та інтеграцію регулюючих, контролюючих і превентивних заходів. Аналіз наукових підходів до визначення сутності та інструментів антикризового управління свідчить, що їх вибір визначається причинами, масштабами та фазою розвитку кризи, а ефективне поєднання цих інструментів спрямоване на своєчасне регулювання, контроль та запобігання кризовим ситуаціям.

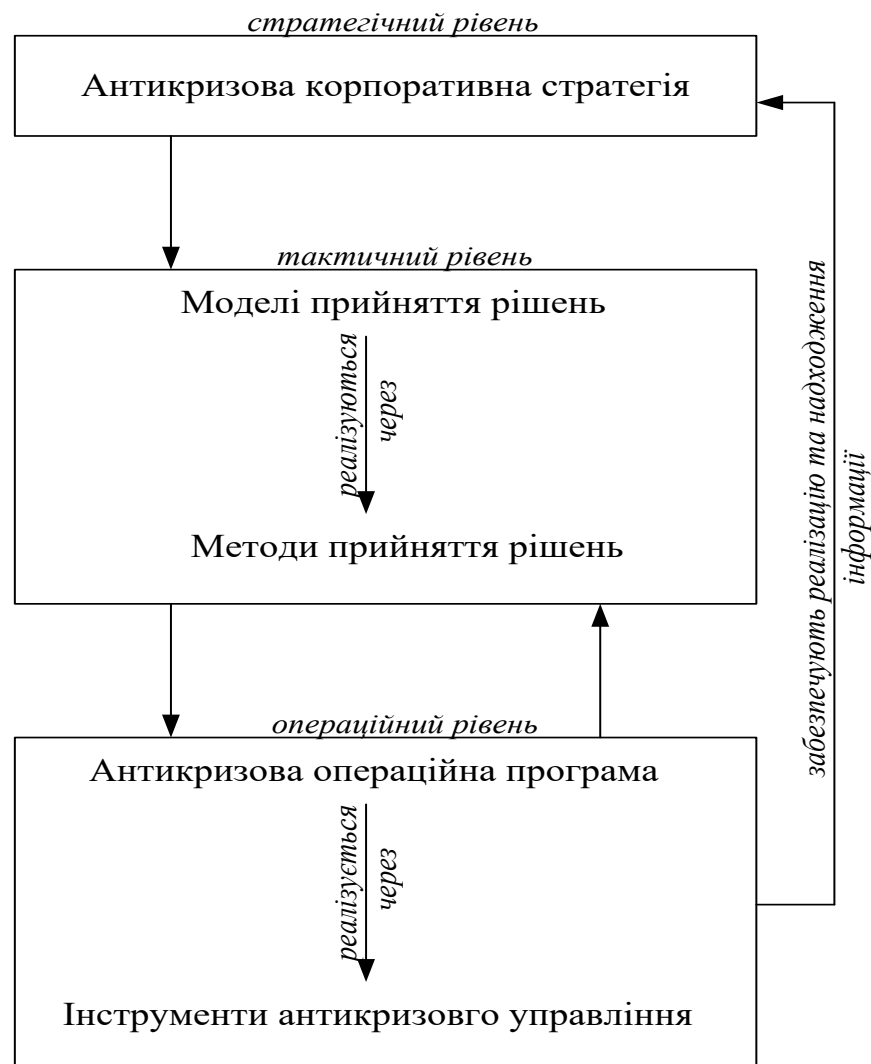


Рис. 1. Системний підхід до антикризового управління підприємством в умовах трансформацій світової економіки



Організаційну послідовність процесу антикризового управління визначають економічні моделі, що відображають логіку прийняття управлінських рішень у різних фазах розвитку кризи. Серед них ключове місце посідають: модель життєвого циклу підприємства, модель фінансової рівноваги, адаптивна модель управління та модель стратегічного розвитку; модель життєвого циклу, що дає змогу ідентифікувати стадії, на яких можуть виникати передумови кризи, і визначити необхідні антикризові дії; модель фінансової рівноваги (орієнтована на підтримку платоспроможності, ліквідності та стабільності грошових потоків підприємства); адаптивна модель (забезпечує гнучкість управлінських рішень, дозволяючи підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища); модель стратегічного розвитку (спрямована на формування довгострокових цілей та вибір шляхів сталого зростання після подолання кризових явищ). У сукупності всі ці моделі створюють методологічну основу антикризового управління, забезпечуючи його системність, послідовність і результативність.

Зважаючи на те, що наведені вище моделі формують концептуальну основу, що відображає логіку та структуру процесу прийняття рішень, розглянемо методи обґрунтування економічних рішень в антикризовому управлінні, адже саме вони окреслюють інструментальну базу для аналізу, прогнозування та вибору оптимальних управлінських дій. Проведені дослідження показали, що до методів антикризового управління доцільно віднести сукупність інструментів, спрямованих на діагностику, запобігання, нейтралізацію та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Основними серед них є методи фінансової стабілізації, реструктуризації активів і зобов'язань, оптимізації витрат, стратегічного планування та ризик-менеджменту. Важливу роль відіграють також методи організаційного розвитку, які забезпечують підвищення гнучкості управлінських структур і адаптацію до змін зовнішнього середовища. Ефективність застосування зазначених методів залежить від глибини аналізу причин кризи, рівня інформаційного забезпечення та компетентності управлінського персоналу. У комплексі ці методи формують основу системного підходу до забезпечення стійкості підприємства та відновлення його конкурентоспроможності.

Щодо інструментарію антикризового управління, то його доцільно поділити на три основні групи: інструменти діагностики кризи, що забезпечують своєчасне виявлення передумов її виникнення; інструменти реагування в умовах кризи, спрямовані на стабілізацію діяльності підприємства; інструменти посткризового відновлення, які застосовуються на етапі виходу з кризового стану [2]. Інструменти та методи превентивного управління формують тактичний управлінський комплекс, який, на відміну від традиційного антикризового підходу, орієнтований не лише на подолання наслідків кризових явищ, а й на забезпечення безперервної ефективності функціонування підприємства. Його сутність полягає у проведенні постійного моніторингу діяльності, виявленні потенційних ризиків, контролі відхилень фактичних показників від цільових



параметрів і своєчасному впровадженні коригувальних заходів [4]. Практична значущість такого підходу полягає в тому, що результати аналітичної оцінки можуть не лише визначати можливі напрями подолання кризового стану, а також слугувати підставою для прийняття рішення про недоцільність подальших змін і ініціювання процедури банкрутства як економічно обґрунтованого варіанту розвитку подій.

До інструментів, що застосовуються на етапі виявлення кризових явищ, належать такі [1, 3, 4, 7]: діагностика – процес системного та глибокого аналізу проблем підприємства з метою ідентифікації чинників, що зумовлюють їх виникнення; моніторинг – безперервне спостереження за ключовими показниками діяльності, що передбачає оцінювання, аналіз і прогнозування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; фінансовий аналіз – комплексна оцінка фінансового стану суб'єкта господарювання, його платоспроможності, ліквідності та ефективності використання ресурсів; бенчмаркінг – метод дослідження діяльності конкурентних підприємств із метою виявлення найкращих практик та адаптації їх елементів до власної системи управління.

Безперечно, визначення етапу кризового розвитку базується на результатах комплексного аналізу фінансово-економічного стану підприємства. Така оцінка діяльності бізнес-системи має ключове значення для самоаналізу, даючи змогу вчасно ідентифікувати симптоми та джерела погіршення її економічного здоров'я. Саме висновки цього дослідження формують подальший вектор роботи. Якщо аналіз виявляє відхилення від нормальної функціональності, це прямо вказує на наявність кризи, а завданням наступного кроку стає діагностика її стадії, тобто глибини та складності проблеми. Зазвичай підсумком такої діагностики є визначення гострої або ж хронічної форми кризи. У разі, коли серйозних відхилень не виявлено, проводиться аналіз на наявність латентної (прихованої) кризи. Якщо ж компанія дотримується принципів превентивного управління, усі наступні дії в рамках антикризового регулювання будуються саме на цій основі.

Набір стабілізаційних процедур суттєво відрізняється не лише для різних стадій кризи, але й на етапі латентної кризи він має свою специфіку. Впровадження комплексу антикризових заходів, зокрема проведення превентивної підготовки, дає змогу зменшити ризик виникнення кризових явищ та банкрутства, тим самим підвищуючи загальну ефективність роботи підприємства. Саме тому антикризова стратегія розглядається як один з найпотужніших інструментів у арсеналі менеджменту. Вона пропонує низку альтернативних шляхів для розв'язання існуючих суперечностей у заданих обмеженнях та виконує роль координаційного механізму для підсистем підприємства, які можуть перебувати на різних стадіях життєвого циклу [9].

Варто також зауважити, що хоча стратегія передбачає виконання чітко запланованих дій, на практиці майже завжди існують ситуаційні фактори, які змушують вносити певні корективи в процес її реалізації [9].





Кожен тип кризи вимагає використання відповідної, спеціально підібраної тактики подолання. Що стосується розробки тактичного плану запобігання банкрутству, то стійкість організації слід оцінювати через призму досягнення чотирьох ключових підцілей: збереження цілісності підприємства як єдиного майнового комплексу; забезпечення його адаптації та гнучкої реструктуризації; встановлення контролю над змінами основних параметрів функціонування бізнес-системи; оптимальний баланс між першими трьома цілями, що забезпечує ефект самостабілізації та перетворює компанію на адаптивну систему. Як інтегральний показник такої стійкості пропонується використовувати рівень ентропії системи - універсальну характеристику, що відображає ступінь невизначеності її майбутнього стану. Для цього проводиться комплексна оцінка за низкою напрямів: управлінська, виробнича, фінансова та соціальна стійкість, а також стабільність таких показників, як рентабельність і ділова активність.

Відповідно до обґрунтованого на початку даного дослідження підходу, антикризова операційна програма повинна формуватися залежно від тих груп показників, за якими виявлено найбільш інтенсивні сигнали загрози кризового стану. На цьому етапі ключовим завданням є виявлення найбільш уразливих аспектів діяльності підприємства, тобто тих напрямів чи показників, де проявляються ознаки кризи, а також визначення її локалізації. Локалізація здійснюється через аналіз причин, що зумовили виникнення кризових процесів, із використанням аналітичних схем, які дають змогу встановити зв'язок між симптомами кризи та її джерелами. Зокрема, застосування «дерева цілей» дозволяє структуровано ідентифікувати послідовність переходу від зовнішніх проявів проблем до їхніх першопричин. Таким чином, масштаби поширення та глибина впливу кризи на діяльність підприємства визначають тактичний вектор і зміст заходів, спрямованих на подолання негативних наслідків та відновлення стійкого функціонування організації.

Формування інструментарію антикризового управління підприємством у кризовий період базується на класифікації проблем за трьома групами: ресурсні, структурні та процесні, що дозволяє враховувати їхню залежність від наявних ресурсів, організаційної структури бізнес-системи та характеру внутрішніх процесів. Ресурсні обмеження можуть проявлятися як у межах самої організації, так і поза нею, у зовнішньому середовищі. До ключових інструментів, що застосовуються в умовах кризи, належать: аутсорсинг, аудит бізнес-процесів, даунсайзинг, диверсифікація, контролінг, кадрова політика, реінжиніринг бізнес-процесів, реструктуризація підприємства та санація без порушення провадження у справі про банкрутство. На початкових стадіях потенційної або латентної кризи достатньо незначного коригування напрямів розвитку та усунення факторів, які спричинили негативні тенденції. Якщо криза розвивається, необхідним є розроблення заходів для коригування стратегії підприємства та нормалізації його поточної діяльності. Таким чином, на ранніх етапах застосовуються переважно тактичні заходи, тоді як при гострій або



хронічній кризі виникає потреба у реалізації стратегічних змін, що забезпечують стабілізацію та відновлення стійкості бізнес-системи.

У разі гострої кризи необхідне максимальне використання внутрішніх резервів підприємства для фінансово-економічної та виробничої стабілізації, а заходи щодо її подолання мають більш жорсткий і комплексний характер, а це передбачає всебічний перегляд стратегії організації, її місії, цілей та завдань. Тактичні заходи формуються на основі скоригованої стратегії з урахуванням оновлених цілей та пріоритетів. При хронічній кризі ефективним рішенням є розробка нової стратегії розвитку, що потребує радикальних і революційних управлінських рішень. З числа альтернативних стратегій, зокрема на основі типових підходів, реалізованих раніше в організації, обирається найбільш ефективна стратегія поведінки у кризовій ситуації. Після визначення тактичних планів розробляються операційні заходи для її реалізації. Оптимальний результат досягається не через окремі дії, а через комплексну систему антикризових заходів, що може бути спочатку оформлена як стратегічний проєкт та інтегрована у операційну програму, яка деталізується відповідно до стадії кризового процесу та масштабів його впливу. План має бути гнучким, передбачати альтернативні сценарії розвитку подій і коригуватися залежно від зміни зовнішнього середовища та результатів впроваджених заходів.

Посткризовий етап характеризується аналізом та оцінкою ефективності реалізованих антикризових заходів. Оцінювання здійснюється за двома ключовими критеріями: досягненням цілей антикризової програми, зокрема стабілізацією діяльності та подоланням латентної кризи, та ефективністю використаних ресурсів у процесі впровадження заходів. У разі недостатньої ефективності заходів організація повертається до повторного аналізу причин кризи та розробки нової стратегії її подолання. До інструментів на цьому етапі належать реорганізація, факторинг та укладання ф'ючерсних контрактів. Важливою складовою є підготовка до можливих майбутніх кризових ситуацій. Результати успішних антикризових заходів формують базу для майбутніх управлінських рішень у подібних кризових обставинах. Таким чином, посткризовий етап забезпечує не лише стабілізацію діяльності, але й накопичення досвіду для підвищення адаптивності організації.

Висновок. Сучасні глобальні трансформації світової економіки зумовлюють підвищення вимог до антикризового управління підприємством, що передбачає оновлення організаційних підходів, методів та моделей прийняття управлінських рішень. Ефективність управління в таких умовах визначається рівнем керованості та адаптивності підприємства, що забезпечує здатність системи до внутрішніх трансформацій і своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Стійкість бізнес-системи проявляється через підтримання рівноваги, стабільного функціонування або контрольованої нестабільності, що дозволяє зберігати відносну стабільність ключових параметрів діяльності.





Дослідження підтверджують, що антикризове управління є фундаментом економічної стійкості підприємства та має функціонувати як інтегрована система, що об'єднує корпоративні завдання, методологічні підходи, моделі, інструменти та тактичні програми. У цьому контексті ключовим чинником ефективності антикризових заходів виступає узгодженість очікуваних результатів із наявними ресурсами. Запропонований комплексний підхід до антикризового управління підприємством забезпечує оперативне реагування на кризові ситуації та мінімізацію негативних наслідків для бізнесу навіть за умов високої невизначеності, а формування єдиної системи антикризового управління є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах глобальних економічних трансформацій.

Література:

1. Дикань В. Л., Воловельська І. В. Основні цілі системи економічної безпеки залізничного транспорту в постіндустріальний період. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 7-15.
2. Дикань О. В., Токмакова І. В. Антикризова стратегія як основа економічної безпеки залізничного транспорту. Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій: кол. монографія. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. С. 176-184.
3. Кірдіна О.Г., Українська Л.О. Антикризове управління розвитком залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 76-77. С. 24 – 32.
4. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 22–28.
5. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
6. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 52–58.
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
8. Білоус С. П., Власенко А. Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17–21.
9. Литвиненко А. В. Вплив воєнних дій на стратегічний розвиток підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 1(58). С. 29–34.

References:

1. Dykan V. L., Volovelska I. V. (2021). Osnovni tsili systemy ekonomichnoyi bezpeky zaliznychnogo transportu v postindustrial'nyy period. [The main objectives of the economic security system of railway transport in the post-industrial period]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No 75. P. 7-15.
2. Dykan, O. V., Tokmakova I. V. (2020). Antykrizova stratehiya yak osnova ekonomichnoyi bezpeky zaliznychnogo transportu. [Crisis strategy as the basis of economic security of railway transport]. In *Upravlinnya ekonomichnyimi systemamy ta protsesamy v umovakh globalizatsiynykh transformatsiy: kol. monohrafiya*. Kh.: Vydavnytstvo Ivanchenka I.S. P. 176-184
3. Kirdina O. H., Ukrayinska L. O. (2022). Antykrizove upravlinnya rozvytkom zaliznychnogo transportu v umovakh global'noyi turbulentsnosti. [Crisis management of the





development of railway transport in the conditions of global turbulence]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No 76-77. P. 24-32.

4. Lunkina I. Yu. (2024). Teoretychni aspekty antykrizovogo upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh turbulentnosti zovnishnogo seredovyshcha. [Theoretical aspects of crisis management of an enterprise in the conditions of external environmental turbulence]. *Biznes Inform*. № 1. P. 22-28.

5. Arefyeva O. V., Piletska S. T., Listrova M. S. (2022). Formuvannya konkurentnoyi stratehii pidpryyemstva v systemi antykrizovogo upravlinnya. [Formation of the competitive strategy of the enterprise in the system of crisis management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

6. Piletska S. T., Kopcha Yu. Yu., Kamyshna, S. Yu. (2022). Kontrolinh v systemi antykrizovogo upravlinnya. [Controlling in the system of crisis management]. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*. No 1. P. 52-58.

7. Vasylenko V. O. (2003). Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom: navch. posib. [Crisis management of an enterprise: A textbook]. Kyiv: TsUL. 504 p.

8. Bilous S. P., Vlasenko A. Yu. (2023). Upravlinnya ryzykamy na pidpryyemstvi. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka. [Risk management at the enterprise. Digital economy and economic security]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. № 8(08). P. 17-21.

9. Lytvynenko A. V. (2022). Vplyv voyennykh diy na stratehichnyy rozvytok pidpryyemstv. [The impact of military actions on the strategic development of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No 1(58). P. 29-34.