

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ФІЯЛКО В., 2 курс ФТБ ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
освітня програма «Міжнародний спортивний
менеджмент та рекреація»

У статті досліджено сучасні моделі та методи антикризового управління підприємствами в умовах економічної невизначеності. Розкрито відмінності між «вузьким» і «широким» підходами до розуміння антикризового управління та визначено основні інструменти – аналіз ризиків, фінансове управління й управління змінами. Запропоновано структурно-логічну модель інтегрованої системи антикризового управління з організаційними, правовими та економічними елементами, котра ґрунтується на принципах цілісності, прозорості та адаптивності. Обґрунтовано потребу подальшої емпіричної перевірки моделі для забезпечення стратегічної стійкості підприємств.

Ключові слова: антикризове управління, моделі управління, методи управління, економічна невизначеність, стратегічна стійкість.

The article investigates modern models and methods of crisis management of enterprises under conditions of economic uncertainty. The differences between the «narrow» and «broad» approaches to understanding crisis management are revealed, and key tools such as risk analysis, financial management, and change management are outlined. A structural and logical model of an integrated crisis management system with organizational, legal, and economic elements, based on the principles of integrity, transparency, and adaptability, is proposed. The need for further empirical verification of the model to ensure the strategic resilience of enterprises is substantiated.

Keywords: crisis management, management models, management methods, economic uncertainty, strategic resilience.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують у середовищі зростаючої невизначеності, де макроекономічні шоки, геополітична турбулентність, швидкі технологічні зміни та трансформації попиту підвищують частоту й глибину кризових явищ. Традиційні методи управління ризиками часто виявляються фрагментарними та повільними, ускладнюючи своєчасну діагностику загроз, координацію реагування та мінімізацію фінансових і репутаційних втрат.

Внутрішні вразливості підприємств – слабка корпоративна культура, неефективні процеси планування та контролю, застаріла ІТ-інфраструктура й брак антикризових компетенцій – підсилюють зовнішній тиск, спричиняючи ліквідні проблеми, боргове навантаження та втрату довіри стейкхолдерів. За таких умов зростає потреба у використанні інтегрованих моделей та методів антикризового управління, які поєднують превентивний аналіз, оперативні заходи реагування й довгострокові стратегії відновлення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового управління досліджувалися багатьма вітчизняними економістами, зокрема В. О. Василенком, А. П. Градовим, Е. М. Коротковою, Л. О. Лігоненко, Л. С. Ситником, О. О. Терещенком та З. Є. Шершньовою. У їхніх працях висвітлено теоретичні й методичні засади антикризового менеджменту, механізми виникнення кризових явищ та інструменти фінансової санації



й реструктуризації. Значна увага приділена діагностиці фінансової неспроможності, організаційним підходам до реалізації антикризових програм, правовим аспектам санації, а також важливості системних і міждисциплінарних рішень.

Однак питання комплексної адаптації та верифікації сучасних моделей і методів антикризового управління в умовах економічної невизначеності залишаються недостатньо дослідженими.

Мета статті – проаналізувати сучасні моделі та методи антикризового управління, визначити їх ефективність та можливості застосування в умовах економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління є складним багаторівневим процесом, спрямованим на забезпечення стійкості та ефективності діяльності підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Сучасні наукові підходи до його визначення виділяють два основні погляди: «вузький» та «широкий». Під «вузьким» підходом розуміють концепції, які передбачають застосування антикризового управління лише за наявності кризових ситуацій, коли підприємство вже стикається з негативними наслідками зовнішніх чи внутрішніх факторів. Він має обмеження, оскільки не включає превентивний аналіз потенційних загроз і ризиків, чим призводить до зниження ефективності заходів, які впроваджуються лише у період кризи. «Широкий» підхід розглядає антикризове управління як безперервну функцію підприємства, яка реалізується незалежно від поточного стану організації і включає як профілактичні, так і адаптивні дії [1, с. 165–166]. Обидва погляди зосереджені на необхідності запобігання негативним наслідкам криз та забезпеченні виходу підприємства з кризових ситуацій.

Управління стійкістю підприємства в умовах кризи потребує застосування спеціалізованих методів та підходів, спрямованих на забезпечення виживання підприємства, мінімізацію негативних наслідків кризових явищ та відновлення його функціонування. Серед них особливе місце займає аналіз ризиків, який дає змогу виявити потенційні загрози, оцінити їх вплив на діяльність підприємства та розробити ефективні стратегії підвищення стійкості [2, с. 104].

Не менш важливим є фінансове управління, яке передбачає оптимізацію витрат, планування грошових потоків, пошук додаткових джерел фінансування та мінімізацію фінансових ризиків. Воно забезпечує стабільність фінансового стану навіть у періоди кризової турбулентності. Управління змінами виступає основним чинником адаптивності підприємства, забезпечуючи гнучкість організаційної структури та здатність до швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Реалізація цього методу включає активне залучення персоналу до процесу прийняття рішень, створення ефективних комунікаційних каналів та впровадження адаптивних стратегій розвитку.

На ефективність антикризового управління впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішні чинники, включаючи економічні, політичні та соціальні умови, потребують ретельного моніторингу, хоча підприємство не завжди має можливість безпосередньо впливати на них. Внутрішні фактори стосуються організаційної структури, фінансового стану, кадрового потенціалу та корпоративної культури, які формують основу адаптивності підприємства.

Процес прийняття та обґрунтування управлінських рішень в умовах кризи є багатоступеневим і потребує використання різних методів аналізу. Одним із найбільш розповсюджених є SWOT-аналіз, котрий дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Іншим ефективним методом є дерево рішень, яке дає змогу визначити кінцеву мету та проаналізувати всі можливі шляхи її досягнення. Крім того, для оцінки та обґрунтування рішень застосовуються методи порівняльного аналізу, експертні оцінки та інші аналітичні інструменти.



Антикризове керівництво передбачає не лише загальну адаптацію системи, а й здатність пристосовувати окремі структурні параметри та елементи підприємства до змінних умов зовнішнього середовища [3, с. 172-174]. Предметом антикризового керівництва є складна система взаємозв'язків, котір виникають під час адаптації підприємства, та спрямована на забезпечення його ефективної діяльності й стратегічної стійкості. Взаємодія між керівником та об'єктом управління реалізується через вдосконалений механізм управління, який включає цілі, завдання, методи, функції та інструменти, котрі в сукупності забезпечують адаптивність і ефективність діяльності.

Структурно-логічну модель антикризового управління можна представити у вигляді інтегрованої системи, де виділяються кілька основних елементів. Центральним блоком є система адаптивного управління, яка координує роботу всіх підсистем та забезпечує інтеграцію управлінських процесів. Основною метою системи є формування ефективних управлінських рішень та реалізація дій, спрямованих на створення адаптивного механізму управління підприємством у конкурентному середовищі. Об'єкт управління включає економічні суб'єкти та організаційні одиниці, які протистоять викликам у процесі адаптації до зовнішніх умов та прагнуть зберегти конкурентоспроможність в умовах макро- та мікро-криз.

Функціонування системи забезпечується набором принципів, які включають цілісність, послідовність, відповідальність, професіоналізм, баланс, стабільність, прозорість та адаптивність. Основні механізми реалізації складаються з трьох взаємодоповнювальних блоків: організаційного (адаптивна організаційна структура), правового (стратегія адаптивного управління) та економічного (економічні стимули: пільги, кредити та інші форми підтримки адаптивності). Інтеграція цих елементів дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підтримувати стратегічну стійкість (рис. 1).

Початковим етапом антикризового управління є глибокий аналіз поточного стану підприємства, який включає оцінку управлінської системи, фінансового становища, ринкових позицій та виявлення потенційних загроз і можливостей. Результати аналізу формують основу для визначення стратегічних цілей антикризової політики, які мають бути чітко визначеними, досяжними та орієнтованими на довгострокову стабілізацію діяльності.

Наступний етап передбачає розробку адаптивної стратегії підприємства, що враховує характер виявлених викликів та визначає оптимальні форми адаптаційної реакції – від зниження витрат до перегляду бізнес-моделі чи реструктуризації. Значну роль відіграє чітке розподілення повноважень та визначення відповідальних осіб за кожен напрям реалізації обраної стратегії. Важливим елементом успішної адаптації є створення системи мотивації персоналу, орієнтованої на підтримку ініціативності, відповідальності та здатності працівників до адаптації.

Завершальна фаза антикризового управління передбачає системний контроль та оцінку результатів, включаючи регулярний моніторинг впроваджених заходів, зіставлення фактичних показників із плановими, а також виявлення відхилень і причин їх виникнення. На основі цього формуються рішення щодо коригування дій або оновлення стратегії відповідно до нових умов функціонування підприємства.

Слід підкреслити, що антикризова система управління не має універсального характеру, адже вона має контекстуальну природу. Її структура та головна цільова спрямованість прямо залежать від змін зовнішнього середовища, їх вагомості та ступеня впливу на підприємство. Вказана система формує гнучкий механізм управління, здатний до самоорганізації та реорганізації відповідно до нових вимог, даючи змогу підприємству адаптуватися до сучасних викликів та зберігати стійкість у конкурентному середовищі [2, 3, 4].





Рис. 1. Система антикризового управління

Джерело побудовано автором на основі [3]

Висновки. В умовах постійних макроекономічних, політичних та технологічних потрясінь підприємства мають трансформувати управління ризиками з розривних реактивних практик у безперервну систему, здатну швидко ідентифікувати загрози, застосовувати своєчасні заходи та відновлювати операційну спроможність. Поєднання аналізу ризиків, фінансових важелів і управління змінами створює основу для підвищення організаційної стійкості та збереження конкурентних переваг.

Запропонована модель – інтеграція організаційних, правових та економічних механізмів управління під егідою принципів цілісності, прозорості та гнучкості – забезпечує цілісну координацію дій у кризових ситуаціях. Успішність її впровадження залежить від адаптації до специфіки кожного підприємства та подальшої верифікації на реальних прикладах.



Список використаних джерел

1. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
2. Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. Економіка і організація виробництва: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.
3. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.
4. Гринько Т. В., Гужуман Л. А. Управління змінами як сучасна концепція розвитку компанії. *Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 8–9 квіт. 2021 р.: у 7 т.* Дніпро: Видавець Біла К. О., 2021. Т. 6. С. 69–71.

Роботу виконано під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
БЛИКА В. В.



Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License.