

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-17>

УДК 33.338

АНТИКРИЗОВА ПОЛІТИКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ANTI-CRISIS POLICY OF ECONOMIC ENTITIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND ECONOMIC INSTABILITY

Новик Ірина Василівна

старший викладач,

Інститут поліграфії та медійних технологій

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9925-7660>

Novyk Iryna

Institute of Printing and Media Technologies NU «Lviv Polytechnic»

У статті комплексно досліджено теоретико – методологічні засади формування антикризової політики підприємства; розкрито її сутність та основні завдання. Проаналізовано основні функціональні напрями антикризового управління. Визначено етапи управління кризою на підприємстві. Розглянуто сучасний інструментарій та ключові стратегії антикризового управління. Представлено порівняльну характеристику антикризових стратегій. Охарактеризовано ключові фактори впливу на результативність антикризової політики підприємства. Обґрунтовано необхідність впровадження інтегрованої адаптивної системи управління. Запропоновано алгоритм послідовних дій, спрямованих на стабілізацію фінансово – економічного стану суб'єктів господарювання в умовах невизначеності та економічної нестабільності.

Ключові слова: криза, підприємство, антикризова політика, стратегії, інструменти.

The article is devoted to clarifying the features of the formation of effective anti-crisis protection of business entities in conditions of uncertainty and modern economic instability. The anti-crisis policy of a business entity is a set of preventive and reactive measures aimed at identifying, preventing, or overcoming crisis phenomena in order to preserve the viability and restore the sustainable development of the enterprise. In scientific research, the method of critical analysis of scientific and methodological literature, practical experience, in accordance with the requirements for the level of methodology and research techniques is used. The choice of specific research methods depends on the conditions and purpose of the research. Methods are an ordered system in which their place is determined in accordance with the specific stage of research, the use of technical techniques and work with theoretical information and certain facts in a given sequence. The article comprehensively investigates the theoretical and methodological principles of forming an enterprise's anti-crisis policy; reveals its essence and main tasks. Analyzes the main functional areas of anti-crisis management. Defines the stages of crisis management at the enterprise. Considers the modern tools and key strategies of anti-crisis management. Presents a comparative characteristic of anti-crisis strategies. The key factors influencing the effectiveness of the enterprise's anti-crisis policy are characterized. The need for the implementation of an integrated adaptive management system is substantiated. An algorithm of sequential actions aimed at stabilizing the financial and economic condition of business entities in conditions of uncertainty and economic instability is proposed. Today, crisis management is not so much a business rescue as an element of its strategic flexibility. The essence of the approach is to form a system capable of converting crisis challenges into competitive advantages. The implementation of this goal requires logical consistency - from diagnosing solvency to choosing a restructuring or offensive model. The priority factors for success are managerial mobility, technological maturity of business processes, and effective leadership.

Keywords: crisis, company, anti-crisis policy, strategies, tools.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку ринкового середовища, що характеризується високим рівнем невизна-

ченості, коливаннями фінансових ринків та загостренням глобальної конкуренції, кожен суб'єкт господарювання неминуче зіштовху-

ється з багатограними ризиками. Синергичний вплив зовнішніх викликів та внутрішніх управлінських прорахунків створює постійну загрозу фінансовій дестабілізації, що може призвести до втрати ринкових позицій або навіть банкрутства.

У цьому контексті антикризова політика постає не просто як інструмент порятунку, а як фундаментальна складова стратегічного менеджменту. Вона являє собою цілісний, науково обґрунтований комплекс превентивних та реабілітаційних заходів, інтегрованих у загальну систему управління. Ключовий вектор такої політики спрямований на розробку систем раннього попередження для своєчасного виявлення слабких сигналів майбутньої кризи, її негайну локалізацію з метою мінімізації втрат, а також розробку адаптивних механізмів, що забезпечують відновлення життєздатності суб'єкта господарювання та його перехід до траєкторії сталого економічного зростання

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вивченням теоретичних та прикладних аспектів антикризового управління займалися відомі науковці, дослідження яких заклали фундамент сучасної теорії фінансової стабілізації. Вагомий внесок у розвиток класичних моделей прогнозування банкрутства та стратегічного менеджменту зробили такі зарубіжні автори, як Е. Альтман, І. Ансофф та Н. Талеб. У сучасному контексті питання стійкості підприємств та інтеграції принципів сталого розвитку в антикризові стратегії активно розробляють Л. Біонді, З. Чекановські та М. Шахріяр, які акцентують увагу на цифровій трансформації та концепції управління безперервною бізнесу. У вітчизняній науковій думці ці питання ґрунтовно висвітлені у фундаментальних працях О. Терещенка, І. Бланка та Л. Лігоненко. Разом з тим, все ж залишаються невисвітленими деякі аспекти, які не дозволяють повною мірою впроваджувати антикризову політику на вітчизняних підприємствах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) полягає у з'ясуванні особливостей формування ефективної антикризової політики суб'єктів господарювання в умовах сучасної економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглядаючи антикризову політику, слід відзначити, що її сутність полягає у формуванні спеціальної системи управління, яка здатна працювати в умовах підвищеного ризику, обмеженості ресурсів та дефіциту часу. Це не просто набір разових дій, а без-

перервний процес, інтегрований у загальну стратегію суб'єкта господарювання.

На відміну від класичного менеджменту, антикризове управління фокусується на «вузьких місцях» та критичних відхиленнях, які загрожують самому існуванню бізнесу, і спрямоване на:

- превентивність (попередження), а саме – створення «іммунітету» суб'єкта господарювання через постійний моніторинг індикаторів фінансового здоров'я (ліквідності, платоспроможності, рентабельності);
- адаптивність – спроможність організаційної структури миттєво перебудовуватися під впливом зовнішніх шоків (зміна логістики, втрата ринків, валютні коливання);
- ефективність використання ресурсів, адже у кризовий період кожен вкладений ресурс має давати максимальну віддачу для стабілізації грошового потоку [6, с. 613].

Головною метою антикризової політики є мінімізація негативних наслідків кризи та забезпечення довгострокової життєздатності суб'єкта господарювання.

Основними завданнями антикризової політики суб'єкта господарювання М. Шахріяр називає:

1. Своєчасне розпізнавання – виявлення прихованих ознак кризи на стадії «фінансового затишшя».
2. Локалізація кризових явищ – ізоляція збиткових підрозділів або процесів, щоб вони не зруйнували всю структуру підприємства.
3. Збереження капіталу та активів – захист майна від примусового продажу за безцінь для погашення боргів.
4. Соціальна стабілізація – збереження кадрового ядра та мінімізація соціальних конфліктів у колективі [8, с. 41].

Таким чином, сутність антикризової політики зводиться до формули: «Передбачити – Попередити – Подолати». Вона перетворює хаотичну реакцію на проблеми у керований процес трансформації, де кінцевим результатом є зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання.

Антикризові заходи у рамках реалізації антикризової політики виступають чітко структурованим алгоритмом, де кожен наступний крок базується на результатах попереднього. Помилка на етапі діагностики може призвести до вибору неправильної стратегії, і це в умовах дефіциту часу може мати фатальні наслідки.

Процес управління кризою включає кілька етапів – рис. 1.

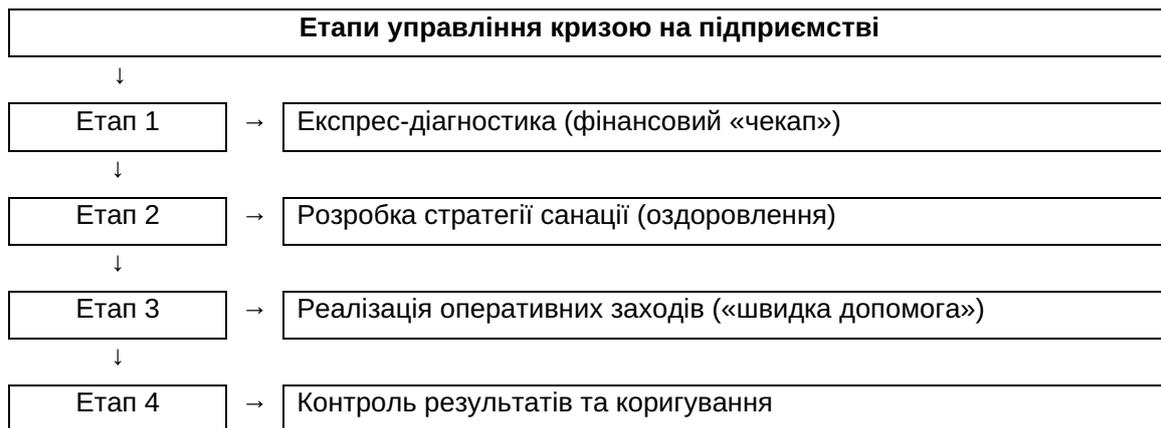


Рис. 1. Етапи управління кризою на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [1, с. 58]

Так, мета етапу експрес-діагностики полягає у миттєвому визначенні глибини кризи та з'ясуванні, скільки часу у суб'єкта господарювання залишилося до повної втрати ліквідності. Обов'язково проводяться аналіз платоспроможності (оцінка здатності підприємства розраховуватися за поточними зобов'язаннями), аналіз фінансової стійкості (розрахунок коефіцієнтів автономії та заборгованості) та моніторинг «больових точок» (аналіз динаміки чистого грошового потоку та структури дебіторської заборгованості).

Далі здійснюється розробка стратегії санації (оздоровлення). На основі діагнозу обирається «курс лікування». Санація – це система заходів для запобігання банкрутству, яка включає реструктуризацію боргу (переговори з банками та постачальниками про відтермінування платежів, зміну відсоткових ставок або конвертацію боргу в акції), оптимізацію витрат (впровадження жорсткого лімітування всіх видатків, що не стосуються основного виробництва) та зміну ринкової ніші (переорієнтація на інші сегменти ринку) [1, с. 59].

Після цього проводиться реалізація оперативних заходів. Це етап активних дій, спрямованих на негайне «вливання» коштів у бізнес та зупинку збитків. Основні моменти етапу – залучення коштів (продаж частки активів, залучення короткострокових позик або інвестицій від власників), скорочення «неліквідів» (розпродаж складських запасів, реалізація непотрібного обладнання або орендованих площ, які не використовуються) та управління оборотним капіталом (перехід на роботу з передоплатою від клієнтів та отримання максимальних товарних кредитів від постачальників).

Останній етап – це контроль результатів та коригування. Ринкове середовище досить динамічне, план, написаний місяць тому, може стати неактуальним сьогодні. Тому важливим є аналіз (порівняння досягнутих фінансових показників із запланованими показниками санації), моніторинг ринкових змін (відстеження дій конкурентів та нових законодавчих ініціатив) та коригування курсу (якщо оперативні заходи не дали очікуваного притоку готівки, стратегія переглядається у сторону більш радикальних дій) [1, с. 60].

Отже, управління кризою є циклічним процесом. Навіть після успішного проходження четвертого етапу, підприємство має повернутися до моніторингу (етап 1), щоб не пропустити нову хвилю кризи.

Вектор поведінки підприємства в умовах нестабільності визначають ключові стратегії антикризового управління. Вибір конкретної стратегії залежить від стадії кризи, обсягу наявних ресурсів та ринкових перспектив суб'єкта господарювання.

Так, оборонна стратегія (або стратегія виживання) є найбільш радикальним підходом, головна мета якого – зупинка фінансового «крововиливу» та недопущення банкрутства. Її суть полягає у жорсткій економії та концентрації на збереженні критично важливих активів. Ключові заходи включають: скорочення витрат (заморожування інвестиційних проєктів, скорочення штату, відмова від дорогих маркетингових кампаній), деінвестиції (продаж непрофільних активів – баз відпочинку, автопарку, зайвих складів), реструктуризацію боргів (переговори про відтермінування платежів перед банками та постачальниками). Застосовується ця стра-

тегія на стадії глибокої кризи, коли власних коштів катастрофічно не вистачає навіть на поточну діяльність [4, с. 82].

Наступальна стратегія (або стратегія прориву) використовується тоді, коли замість простого скорочення, підприємство намагається використати кризу як шанс для перерозподілу ринку на свою користь. Її суть полягає в агресивному інвестуванні в напрямки, що мають потенціал зростання, навіть в умовах загального падіння ринку. Ключові заходи включають: інновації (впровадження нових технологій, які знижують собівартість продукції в довгостроковій перспективі), захоплення ринку (активний маркетинг та демпінг для витіснення слабших конкурентів, які обрали «оборону») та диверсифікацію (запуск нових продуктів, на які з'явився попит саме через кризу). Застосовується ця стратегія на ранніх стадіях кризи або за наявності значного фінансового «резерву» та стабільної підтримки інвесторів [4, с. 83].

Стратегія реструктуризації (або адаптивна стратегія) є глибоким перетворенням внутрішньої структури та бізнес-процесів для адаптації до нових «правил гри». Її суть полягає у зміні форми власності, системи управління або технологічного циклу. Ключові заходи включають: зміну організаційної структури (відмову від бюрократичних рівнів управління на користь гнучких проєктних груп), аутсорсинг (передачу допоміжних функцій – ІТ, логістика, бухгалтерія – стороннім компаніям для оптимізації витрат) та реінжиніринг процесів (повний перегляд того, як створюється продукт, для підвищення швидкості та якості). Застосовується ця стратегія, коли стара модель управління стала неефективною і стримує розвиток підприємства [4, с. 83].

Порівняльна характеристика вищенаведених стратегій представлена у таблиці 1.

На нашу думку, на сьогоднішній день найуспішнішою є комбінована стратегія, коли підприємства одночасно «ріжуть» неефективні витрати (оборона) та інвестують у цифровіза-

цію та нові сервіси (наступ), що дозволяє їм залишатися гнучкими.

Якщо говорити про інструменти антикризової політики, то вони є конкретними важелями впливу, які дозволяють трансформувати стратегічні рішення у реальні фінансові результати. В останні роки ці інструменти стали більш технологічними та аналітичними. Основними з них є [2, с. 14-16]:

1. Управління дебіторською заборгованістю. В умовах кризи «живі» гроші на рахунок важливіші за прибуток «на папері». Головна мета – максимально швидко конвертація боргів клієнтів у готівку. Здійснюється це через: класифікацію боргів (поділ дебіторів на групи за обсягом боргу та дисципліною виплат), реструктуризацію дебіторської заборгованості (пропозиція знижок за дострокову оплату або перегляд графіків платежів для безнадійних боргів), використання факторингу (продаж права вимоги боргу банку або факторинговій компанії для негайного отримання 70-90% суми коштів), юридичний тиск (автоматизація претензійної роботи та своєчасне звернення до судів для недопущення списання боргу за строком давності).

2. Оптимізація витрат. Це не просто тотальне скорочення, а «хірургічне» видалення неефективних видатків без шкоди для якості продукту, що включає: жорсткий бюджетний контроль (перехід до «нульового бюджету», де кожен статтю витрат потрібно обґрунтовувати заново кожного місяця), перегляд відносин із постачальниками (пошук альтернативних контрагентів, перехід на тендерні закупівлі, зміна умов оплати з передплати на товарний кредит), енергоефективність як інструмент економії (впровадження систем відновлюваної енергії або заміна застарілого обладнання на менш енергоємне) та скорочення адміністративних витрат (перехід на дистанційну роботу, якщо це можливо, та скорочення площ орендованих офісів).

3. Маркетингова переорієнтація. Коли старі ринки «стискаються», підприємство має змінити вектор своєї комерційної діяль-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика антикризових стратегій

Ознака	Оборонна	Наступальна	Реструктуризація
Основний акцент	Витрати	Доходи та частка ринку	Структура та процеси
Горизонт планування	Короткостроковий	Довгостроковий	Середньостроковий
Ризик	Середній (ризик втрати ринку)	Високий (фінансовий крах)	Середній (опір персоналу)

Джерело: сформовано автором

ності. Тут доцільними є гнучке ціноутворення (перехід від фіксованих цін до динамічних, використання програм лояльності для утримання клієнтів замість дорогого залучення нових), зміна каналів збуту (повна орієнтація на маркетплейси та прямі продажі через соціальні мережі, що зменшує витрати на дистриб'юторів) та стратегія «Блакитного океану» (пошук унікальної ніші, де конкуренція відсутня або мінімальна).

4. Цифровізація. Сьогодні цифровізація припиняє бути розкішшю і стає інструментом виживання, оскільки забезпечує швидкість прийняття рішень. Включає: впровадження ERP-систем (єдиний цифровий простір, де керівник бачить реальні залишки на складах, рух грошей та завантаженість виробництва в режимі реального часу), автоматизацію фінансового моніторингу (використання алгоритмів для виявлення підозрілих операцій або прогнозування касових розривів за 2-4 тижні до їх появи), хмарні рішення (перенесення серверів у «хмари» для забезпечення безперервності бізнесу в умовах фізичних ризиків), аналіз Big Data (вивчення поведінки клієнтів для точного прогнозування попиту, щоб не «заморожувати» гроші у надлишках товару на складі).

Тобто, успішна антикризова політика поєднує фінансову дисципліну (дебіторка + витрати) з інноваційною гнучкістю (маркетинг + цифровізація).

Успіх антикризової програми залежить не лише від правильно обраних інструментів, а й від того, як організовано процес їх впровадження. Управління в кризових умовах вимагає специфічних підходів, які відрізняються від роботи у стабільний період. Ключові фактори, які визначають результативність антикризових заходів, представлені на рис. 2.

Так, у кризі час – це найдефіцитніший ресурс. Затримка в прийнятті рішення на кілька днів може призвести до незворотної втрати ліквідності. Швидкість реакції (часовий фактор) включає: раннє виявлення (наявність системи індикаторів, які сигналізують про проблему ще до того, як вона стане очевидною у фінансових звітах) та оперативність штабу (створення вузького кола осіб (антикризового комітету), які мають повноваження приймати рішення без тривалих бюрократичних погоджень).

Жоден план не витримує першого зіткнення з реальністю кризи в повному обсязі. Програма має бути «живим» документом. Тому гнучкість та адаптивність стратегії передбачають: сценарне планування (розробка варіантів дій для «песимістичного», «реалістичного» та «оптимістичного» сценаріїв розвитку подій) та готовність до зміни курсу (здатність менеджменту визнати помилку в обраному шляху та швидко переорієнтуватися, не чекаючи повного провалу поточної ініціативи) [5, с. 120].

Криза завжди супроводжується панікою та чутками. Відсутність інформації породжує недовіру, яка може «добити» підприємство швидше за борги. Тому прозорість та комунікаційна політика передбачають: роботу з персоналом (чесне інформування працівників про стан справ, що допомагає зберегти лояльність ключових спеціалістів), зовнішні комунікації (постійний діалог з кредиторами, постачальниками та клієнтами), єдиний голос (уся інформація має виходити з одного джерела, щоб уникнути суперечливих меседжів).

Антикризове управління вимагає специфічного типу лідерства – професійного «кризового менеджера», який здатен брати на себе відповідальність за непопулярні рішення.



Рис. 2. Ключові фактори, які визначають результативність антикризових заходів

Джерело сформовано на основі [5, с. 119]

Він має бути рішучим (здатним приймати болючі рішення (звільнення, закриття напрямків) без емоційних вагань) та стресостійким (уміти зберігати тверезий розум, коли показники падають, а тиск з боку акціонерів чи кредиторів зростає). Також для нього важливим є залучення експертів – використання зовнішніх консультантів або аудиторів, які можуть дати незаангажований погляд на внутрішні проблеми [5, с. 121].

Навіть найкраща програма потребує палива у вигляді грошових коштів для її реалізації. Тому ресурсне забезпечення та «фінансова подушка» включають мобілізацію внутрішніх резервів (здатність швидко акумулювати готівку через продаж неліквідних активів або скорочення запасів) та доступ до фінансування (наявність домовленостей з інвесторами або лімітів у банках, які можна активувати в критичний момент).

Антикризові заходи не спрацюють, якщо вони будуть фрагментарними. Тому системність та комплексність полягають у взаємопов'язаності (не можна просто «різати витрати» і при цьому вимагати від відділу продажів росту доходів без маркетингового

бюджету; всі кроки мають бути збалансовані) та контролі за виконанням (впровадження жорсткого щотижневого або навіть щоденного моніторингу виконання антикризового плану) [5, с. 122].

Висновки. У підсумку відзначимо, що в сучасних умовах невизначеності та нестабільності антикризове управління перестало бути інструментом «гасіння пожеж» і трансформувалося у невід'ємну складову стратегічного менеджменту. Сутність такої політики полягає у створенні адаптивної системи управління, здатної не лише нівелювати загрози банкрутства, а й забезпечувати розвиток підприємства через трансформацію кризових викликів у нові ринкові можливості. При цьому ефективність подолання кризових явищ залежить від чіткої послідовності дій: від оперативного проведення експрес-діагностики та оцінки реальної платоспроможності до вибору оптимальної стратегії (оборонної, наступальної чи реструктуризації). Також головними факторами успіху антикризової програми сьогодні є швидкість прийняття рішень, рівень цифрової трансформації бізнес-процесів, сильне антикризове лідерство та прозорі комунікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство і антикризовий менеджмент : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
2. Гончаренко О. М. Модернізація інструментів антикризового фінансового менеджменту в умовах невизначеності. *Економіка та держава*. 2025. № 1. С. 12-18.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану: виклики та стратегічні пріоритети. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. С. 50-59.
4. Терещенко О. О., Баб'як Н. Д. Сучасні технології фінансового контролінгу в антикризовому управлінні. *Фінанси України*. 2022. № 4. С. 85-102.
5. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 2-ге перевид. Київ : МАУП, 2014. 256 с.
6. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки : монографія. Львів : УАД, 2024. 280 с.
7. Ciekanski Z., Chrzaszcz A., Marciniak S. Crisis Management in Modern Organisations. *European Research Studies Journal*. 2024. № 28. P. 610-620.
8. Shahriar M. S., et al. Strategic Renewal in Times of Crisis. *Journal of Business Analysis and Data Visualization*. 2025. № 7(1). P. 39-45

REFERENCES:

1. Voitko S. V., Melnychenko A. A. (2021) *Liderstvo i antykrizovyi menedzhment: pidruchnyk* [Leadership and Crisis Management: textbook]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politekhnik», 194 p. (in Ukrainian)
2. Honcharenko O. M. (2025) *Modernizatsiia instrumentiv antykrizovoho finansovoho menedzhmentu v umovakh nevyznachenosti* [Modernization of anti-crisis financial management tools in conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, vol. 1, pp. 12-18.
3. Lihonenko L. O. (2023) *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu: vyklyky ta stratehichni priorytety* [Anti-crisis management of an enterprise under martial law: challenges and strategic priorities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 51, pp. 50-59.

4. Tereshchenko O. O., Babiak N. D. (2022) Suchasni tekhnolohii finansovoho kontrolinhu v antykryzovomu upravlinni [Modern technologies of financial controlling in anti-crisis management]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, vol. 4, pp. 85-102.
5. Cherniavskiy A. D. (2014) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibnyk* [Anti-crisis management of an enterprise: textbook]. Kyiv: MAUP, 256 p. (in Ukrainian)
6. Shtanhret A. M. (2024) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoi transformatsii ekonomiky: monohrafiia* [Anti-crisis management of an enterprise in the conditions of digital transformation of the economy: monograph]. Lviv : UAD, 280 p. (in Ukrainian)
7. Ciekanowski Z., Chrzaszcz A., Marciniak S. (2024) Crisis Management in Modern Organisations. *European Research Studies Journal*, vol. 28, pp. 610-620.
8. Shahriar M. S., et al. (2025) Strategic Renewal in Times of Crisis. *Journal of Business Analysis and Data Visualization*, vol. 7(1), pp. 39-45.

Дата надходження статті: 02.02.2026

Дата прийняття статті: 18.02.2026

Дата публікації статті: 27.02.2026