

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-187>

УДК 338.24:658.168

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

WAYS OF FORMING THE ANTI-CRISIS POLICY OF THE ENTERPRISE

Зачосова Наталія Володимирівнадоктор економічних наук, професор,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>**Погребняк Дар'я Ігорівна**студентка,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8835-1963>**Zachosova Nataliia, Pohrebniak Daria**

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

Стаття присвячена сучасним підходам до формування антикризової політики підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Визначено основні чинники виникнення кризових явищ у діяльності підприємств та обґрунтовано необхідність своєчасного впровадження антикризових заходів. Розглянуто ключові етапи формування антикризової політики, зокрема діагностику фінансового стану, оцінювання ризиків, стратегічне планування та систему контролю результативності управлінських рішень. Проаналізовано роль управлінського персоналу у забезпеченні адаптації підприємства до зовнішніх і внутрішніх змін. Обґрунтовано значення інноваційних підходів та цифрових технологій у підвищенні ефективності антикризового управління підприємством. Визначено напрями підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Ключові слова: антикризова політика; антикризове управління; підприємство; кризові явища; стратегічне управління; фінансова стійкість; управлінські рішення.

The article examines modern approaches to the formation of anti-crisis policy of an enterprise under conditions of economic instability, increasing competition, and changes in the business environment. The relevance of the study is determined by the need for enterprises to adapt quickly to crisis situations caused by financial, organizational, and external economic factors. The purpose of the study is to determine the main directions of forming an effective anti-crisis policy and to substantiate the importance of anti-crisis management in ensuring stable enterprise activity. The research is based on methods of analysis, comparison, generalization, and systematization, which made it possible to identify the causes of crisis situations and determine effective ways of preventing and overcoming them. The study identifies the main stages of anti-crisis policy formation, including diagnostics of enterprise activity, risk assessment, development and implementation of anti-crisis measures, and monitoring of management decisions. Particular attention is paid to the role of strategic planning, financial monitoring, and digital technologies in increasing enterprise adaptability to external changes. It has been established that the use of CRM systems, automated management tools, and information technologies contributes to improving management efficiency and strengthening the competitive position of enterprises. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches in enterprise activities in order to improve financial stability, minimize risks, and ensure long-term development. The research also emphasizes the importance of effective communication between management and employees during the implementation of anti-crisis measures. It is proved that a comprehensive combination of strategic management, financial control, resource optimization, innovative approaches, and modern forecasting methods allows enterprises to respond more effectively to external and internal threats. The obtained results can be used by managers in developing anti-crisis strategies and improving enterprise competitiveness in unstable economic conditions.

Keywords: anti-crisis policy; anti-crisis management; enterprise; crisis phenomena; strategic management; financial stability; management decisions.



Постановка проблеми. Сучасні підприємства працюють в умовах нестабільного економічного середовища, що супроводжується постійними змінами ринку, зростанням конкуренції, фінансовими ризиками та невизначеністю зовнішнього середовища. Такі умови можуть негативно впливати на результати діяльності підприємств, їх фінансовий стан і конкурентні позиції. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективної антикризової політики, яка дозволяє своєчасно реагувати на кризові явища та забезпечувати стабільне функціонування підприємства.

Для багатьох підприємств проблема полягає не лише у подоланні наслідків кризи, а й у відсутності чіткої системи попередження кризових ситуацій. Недостатня увага до стратегічного планування, аналізу ризиків і фінансового контролю часто призводить до зниження ефективності діяльності та втрати конкурентоспроможності. Саме тому дослідження шляхів формування антикризової політики підприємства є актуальним і потребує детального вивчення. Формування дієвої системи антикризового управління сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємств, ефективності управління та їх адаптації до сучасних економічних умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика формування антикризової політики підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад антикризового управління зробили такі вчені, як Ігор Ансофф, Майкл Портер, Пітер Друкер та інші, які досліджували питання стратегічного управління, конкурентоспроможності та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища [1, с. 45; 2, с. 37].

Серед українських науковців питання антикризового управління та забезпечення фінансової стійкості підприємств розглядали Лариса Лігоненко, Ірина Бланк, Олександр Терещенко та інші дослідники [3, с. 114; 4, с. 96]. У своїх працях вони приділяли увагу механізмам подолання кризових явищ, оцінюванню ризиків, фінансовому оздоровленню підприємств та впровадженню ефективних управлінських рішень [5, с. 211].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, окремі аспекти формування антикризової політики підприємства залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого вивчення питання використання сучасних цифрових технологій, інноваційних

інструментів управління та адаптації антикризових механізмів до умов нестабільного економічного середовища [8, с. 46]. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі та пошуку ефективних шляхів удосконалення антикризової політики підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері антикризового управління, питання формування ефективної антикризової політики підприємства залишаються недостатньо опрацьованими. Більшість наукових праць зосереджена переважно на фінансових аспектах подолання кризових явищ, тоді як питання комплексного поєднання стратегічного управління, оцінювання ризиків, інноваційних підходів та цифрових технологій потребують подальшого дослідження.

Недостатньо уваги приділяється також практичним механізмам адаптації підприємств до швидких змін зовнішнього середовища та розробленню превентивних заходів для запобігання кризовим ситуаціям. Особливою проблемою є відсутність універсального підходу до формування антикризової політики, який би враховував особливості діяльності підприємств різних галузей та масштаби їх функціонування.

Актуальності набуває необхідність удосконалення антикризового управління шляхом використання цифрових інструментів, сучасних методів аналізу та стратегічного планування. Саме тому подальшого дослідження потребують питання визначення ефективних шляхів формування антикризової політики підприємства, здатної забезпечити його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та стабільний розвиток.

Мета статті. Дослідження шляхів формування антикризової політики підприємства та визначення основних напрямів удосконалення антикризового управління в сучасних економічних умовах. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити сутність антикризової політики підприємства, проаналізувати основні причини виникнення кризових явищ, охарактеризувати етапи формування антикризової політики та визначити роль стратегічного планування й сучасних технологій у забезпеченні ефективної діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних економічних умовах діяльність підприємств відбувається під впливом численних кризових чинників, серед

яких особливе місце займають економічна нестабільність, інфляційні процеси, воєнні ризики, посилення конкуренції та зниження купівельної спроможності населення [6, с. 88; 10, с. 113]. Такі фактори негативно впливають на фінансовий стан підприємств, ефективність їх діяльності та рівень конкурентоспроможності. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність формування ефективної антикризової політики підприємства [11, с. 146].

Антикризова політика підприємства має бути спрямована не лише на подолання наслідків кризових явищ, а й на своєчасне виявлення можливих загроз та запобігання їх виникненню [1, с. 154; 2, с. 201]. Важливу роль у цьому процесі відіграють стратегічне планування, фінансовий контроль, оцінювання ризиків і впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління підприємством [7]. Застосування таких підходів дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити більш стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [13, с. 287].

Після аналізу основних факторів виникнення кризових явищ на підприємстві можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність суб'єктів господарювання мають як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх факторів належать економічна нестабільність, інфляційні процеси, воєнні ризики та посилення конкуренції, тоді як внутрішні фактори пов'язані з фінансовими труднощами, неефективним управлінням і недостатнім рівнем стратегічного планування. Важливу роль

також відіграють соціальні фактори, зокрема кадрові проблеми та низька мотивація персоналу. Урахування зазначених факторів дозволяє підприємству своєчасно виявляти потенційні загрози, формувати ефективну антикризову політику та забезпечувати стабільність функціонування в умовах нестабільного економічного середовища.

Важливе значення у процесі формування та реалізації антикризової політики підприємства мають сучасні цифрові технології та інноваційні інструменти управління. Використання CRM-систем, автоматизованих програм аналізу даних, електронного документообігу та інформаційних систем управління сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню контролю за діяльністю підприємства та своєчасному виявленню можливих кризових загроз [8, с. 47; 15]. Застосування цифрових технологій дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів і забезпечувати стабільність функціонування [14; 15].

У сучасних економічних умовах важливим напрямом антикризового управління є також підвищення рівня адаптивності підприємства до зовнішніх і внутрішніх змін. Для забезпечення стабільного розвитку підприємствам необхідно впроваджувати інноваційні підходи до управління, вдосконалювати систему стратегічного планування, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність використання фінансових і трудових ресурсів [9, с. 217; 12, с. 344]. Комплексне застосування зазначених заходів сприяє зміцненню фінансової

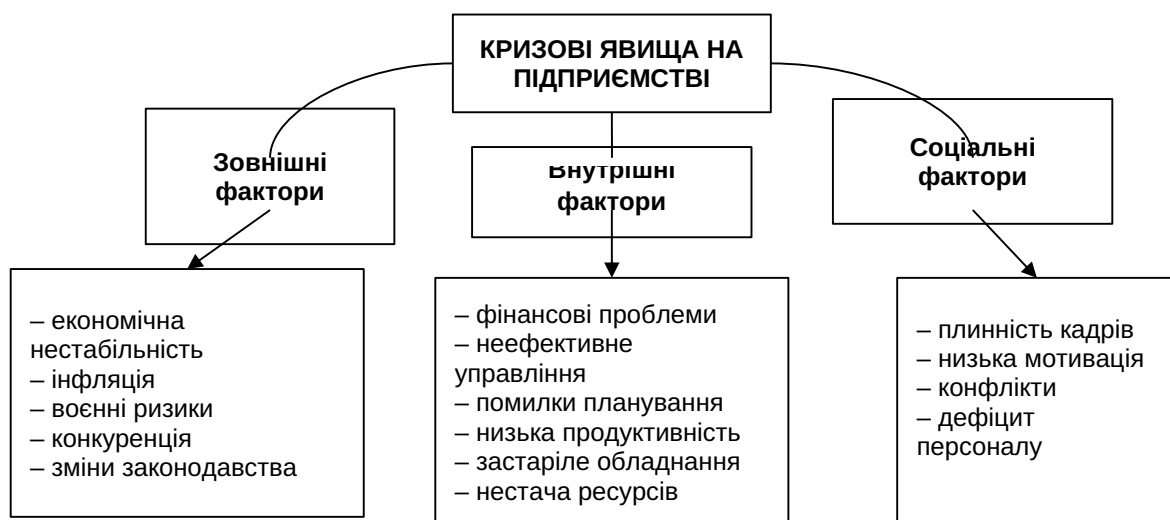


Рис. 1. Основні фактори виникнення кризових явищ на підприємстві

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 1

Основні етапи формування антикризової політики підприємства

Етап формування антикризової політики	Характеристика етапу	Очікуваний результат
Діагностика діяльності підприємства	Аналіз фінансового стану, оцінювання ліквідності, рентабельності та платоспроможності	Виявлення кризових явищ і проблемних напрямів діяльності
Оцінювання внутрішніх і зовнішніх ризиків	Визначення факторів, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства	Формування системи попередження кризових ситуацій
Розроблення антикризових заходів	Створення комплексу управлінських, фінансових та організаційних рішень	Мінімізація негативних наслідків кризи
Реалізація антикризової політики	Впровадження запланованих заходів у діяльність підприємства	Стабілізація фінансового стану та підвищення ефективності діяльності
Контроль та оцінювання результатів	Аналіз ефективності реалізованих заходів і коригування управлінських рішень	Удосконалення антикризової політики та забезпечення стабільного розвитку підприємства

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Сучасні інструменти антикризового управління підприємством

Інструмент антикризового управління	Характеристика інструменту	Практичне значення для підприємства
Фінансовий моніторинг	Систематичний аналіз фінансових показників діяльності підприємства	Своєчасне виявлення фінансових проблем та запобігання кризовим явищам
SWOT-аналіз	Оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища	Визначення стратегічних напрямів розвитку та підвищення конкурентоспроможності
Цифрові технології та автоматизація	Використання CRM-систем, електронного документообігу та автоматизованих систем управління	Підвищення ефективності управлінських рішень і швидкості обробки інформації
Стратегічне планування	Формування довгострокових цілей і механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища	Забезпечення стабільного розвитку та підвищення адаптивності підприємства
Антикризове прогнозування	Аналіз можливих ризиків і прогнозування кризових ситуацій	Мінімізація негативних наслідків кризових явищ та підвищення фінансової стійкості

Джерело: сформовано авторами

стійкості, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Формування ефективної антикризової політики є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Своєчасне виявлення

кризових загроз, проведення комплексного аналізу ризиків і впровадження ефективних управлінських рішень сприяють підвищенню рівня фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

У підвищенні ефективності антикризового управління важливу роль відіграє використання сучасних цифрових технологій, інно-

ваційних інструментів управління та системи стратегічного планування. Їх застосування дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати можливі ризики та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [13, с. 301]. Комплексне поєднання зазначених заходів створює необхідні умови для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його позицій на сучасному ринку.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування ефективної антикризової політики є необхідною умовою стабільного функціонування підприємства в сучасних економічних умовах. Визначено, що основними причинами виникнення кризових явищ є економічна нестабільність, фінансові ризики, посилення конкурен-

ції, недосконалість системи управління та недостатній рівень стратегічного планування. Доведено, що своєчасне оцінювання ризиків, проведення фінансового моніторингу та впровадження антикризових заходів сприяють підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Обґрунтовано важливість використання сучасних цифрових технологій, стратегічного планування та інноваційних інструментів управління у процесі реалізації антикризової політики підприємства. Встановлено, що комплексне поєднання фінансового контролю, антикризового прогнозування та сучасних методів управління дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати негативний вплив кризових факторів і забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2005. 504 с.
3. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 412 с.
4. Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ : Ельга, 2009. 776 с.
5. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 552 с.
6. Коваленко О. В. Антикризове управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 87–91.
7. Мельник Л. В. Стратегічне планування в системі антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 03.05.2026).
8. Ковальчук І. В. Сучасні цифрові технології в системі управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 8. С. 45–49.
9. Гринько Т. В. Антикризове управління підприємством в умовах сучасних викликів економіки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 214–219.
10. Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства в умовах кризових змін економіки. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 112–117.
11. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення стабільності підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1. С. 145–149.
12. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
13. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : ЦУЛ, 2018. 520 с.
14. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 09.05.2026).
15. Digital Transformation of Business in Ukraine. 2023. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2026).

REFERENCES:

1. Lihonenko L. O. (2005) Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom [Anti-crisis management of enterprise]. Kyiv: KNTEU, 824 p. (in Ukrainian)
2. Vasilenko V. O. (2005) Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom [Anti-crisis management of enterprise]. Kyiv: TsUL, 504 p. (in Ukrainian)
3. Tereshchenko O. O. (2008) Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidprijemstv [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises]. Kyiv: KNEU, 412 p. (in Ukrainian)

4. Blank I. O. (2009) Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Management of enterprise financial security]. Kyiv: Elha, 776 p. (in Ukrainian)
5. Poddierohin A. M. (2011) Finansy pidpriemstv [Enterprise finance]. Kyiv: KNEU, 552 p. (in Ukrainian)
6. Kovalenko O. V. (2021) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Anti-crisis management of enterprise under conditions of economic instability]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 87–91. (in Ukrainian)
7. Melnyk L. V. (2020) Stratehichne planuvannia v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategic planning in the system of anti-crisis management of enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed May 03, 2026)
8. Kovalchuk I. V. (2022) Suchasni tsyfrovi tekhnolohii v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Modern digital technologies in the enterprise management system]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 45–49. (in Ukrainian)
9. Hrynko T. V. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv ekonomiky [Anti-crisis management of enterprise under modern economic challenges]. *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 214–219. (in Ukrainian)
10. Shvydanenko H. O. (2021) Rozvytok pidpriemstva v umovakh kryzovykh zmin ekonomiky [Enterprise development under conditions of economic crisis changes]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 2, pp. 112–117. (in Ukrainian)
11. Cherep A. V. (2020) Antykryzove upravlinnia yak osnova zabezpechennia stabilnosti pidpriemstva [Anti-crisis management as a basis for ensuring enterprise stability]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1, pp. 145–149. (in Ukrainian)
12. Ivanilov O. S. (2019) Ekonomika pidpriemstva [Enterprise economics]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 728 p. (in Ukrainian)
13. Kramarenko H. O. (2018) Finansovyi menedzhment [Financial management]. Kyiv: TsUL, 520 p. (in Ukrainian)
14. Ofitsiinyi sait Ministerstva ekonomiky Ukrainy [Official website of the Ministry of Economy of Ukraine]. Available at: <https://www.me.gov.ua/> (accessed May 09, 2026)
15. Digital Transformation of Business in Ukraine. (2023) Available at: <https://business.dii.gov.ua/> (accessed May 10, 2026)

Дата надходження статті: 20.04.2026

Дата прийняття статті: 13.05.2026

Дата публікації статті: 26.05.2026