

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-88-11>

УДК 005.3:330.34: 338.124.4

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

SCIENTIFIC AND PRACTICAL ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT IN ENSURING THE LIFE AND CORPORATE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND EUROPEAN INTEGRATION

Кириченко Оксана Сергіївна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управлінських технологій,
Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

Kyrychenko Oksana
«KROK» University

У статті досліджено науково-практичні аспекти антикризового управління у забезпеченні життєдіяльності та корпоративного розвитку підприємств, компаній в умовах невизначеності та євроінтеграції. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних економічних умовах питання антикризового управління – набуло важливої ролі та значення для переважної більшості керівників великих, середніх та малих підприємств, компаній які мають різні масштаби та напрями діяльності проте одні і ті є спільні проблеми – необхідність подолання кризових явищ та виведення підприємств, компаній із складного фінансово-економічного стану забезпечуючи зростання їх конкурентоспроможності та прибутковості. Саме тому впровадження ефективних програм та організація дій з антикризового управління підприємством набуває пріоритетної ролі та значення особливо в сучасних умовах невизначеності та інтеграції підприємств до Європейського економічного простору.

Ключові слова: антикризове управління, життєздатність компаній, кризи, ризики, управління, корпоративний розвиток, агропідприємства, стійкість, адаптивне управління, невизначеність, євроінтеграція, стратегії, підприємства, компанії.

The article studies the scientific and practical aspects of anti-crisis management in ensuring the life and corporate development of enterprises in conditions of uncertainty and European integration. The relevance of the topic of the study is due to the fact that in modern economic conditions, the issue of anti-crisis management has acquired an important role and importance for the vast majority of managers of large, medium and small enterprises, companies that have different scales and areas of activity, but they have the same common problems - the need to overcome crisis phenomena and bring enterprises and companies out of a difficult financial and economic situation, ensuring its growth competitiveness and profitability. According to the results of the research, it has been determined that enterprises, carrying out their financial, economic, commercial activities, implementing measures for growth, are in two main states: the functioning and development of their internal systems, during the change of which enterprises are most vulnerable to the impact of negative external factors and the deployment of crisis phenomena. It is revealed that the causes of crises at the enterprise are external (exogenous) and internal (endogenous) in nature. Defined. that crises caused by exogenous external factors are caused by the negative impact of external political, economic, social nature and the action of external counterparties, including the state and state bodies and local self-government bodies, their institutions, society, consumers, suppliers, competitors, intermediaries, mass media, etc. is long-term and systemic, poses significant threats and dangers to the functioning of the enterprise in the long-term strategic perspective; Crises caused by endogenous factors are generated by the enterprise itself, its internal environment, and are a consequence of its management and functioning, and therefore such crises are fully subject to anti-

crisis management measures. Identification and systematization of factors that cause crises is the basis for diagnosing the necessary for further decision-making and planning of actions for anti-crisis management of enterprises and companies.

Keywords: crisis management, viability of companies, crises, risks, management, corporate development, agricultural enterprises, sustainability, adaptive management, uncertainty, European integration, strategies, enterprises, companies.

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах питання антикризового управління – набуло важливої ролі та значення для переважної більшості керівників великих, середніх та малих підприємств, компаній які мають різні масштаби та напрями діяльності проте одні і ті є спільні проблеми – необхідність подолання кризових явищ та виведення підприємств, компаній із складного фінансово-економічного стану забезпечуючи зростання його конкурентоспроможності та прибутковості. Своєчасне виявлення та подолання кризових явищ на підприємстві питання складне та багатоаспектне проте, одним із пріоритетних першочергових завдань впровадження антикризового управління є виявлення причин виникнення кризи, ідентифікація та дослідження факторів, що спричиняють виникнення та поширення кризи та розробка і впровадження дій та заходів антикризового управління що має особливе значення для забезпечення життєдіяльності та корпоративного розвитку компаній в сучасних умовах невизначеності та інтеграції підприємств до Європейського економічного простору. Саме тому розгляд питання впровадження антикризового управління у забезпеченні життєдіяльності та корпоративного розвитку компаній в умовах невизначеності та євроінтеграції актуальним напрямом сучасних наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання впровадження антикризового управління у забезпеченні життєдіяльності та корпоративного розвитку підприємств, компаній дослідили у своїх працях вчені-дослідники: В. Василенко [1], Т. Гринько [2], В. Желябін [3], Л. Лігоненко [4], І. Малий [5], О. Одношєвна [6], А. Панчук [7], О. Терещенко [8], А. Ткаченко [9], І. Радіонова [5], М. Хацер [10], А. Штангрет [11] та інші науковці-дослідники.

На думку А. Панчук, Н. Ляліної головна мета антикризового управління сучасним підприємством полягає у забезпеченні стійкого фінансового стану, шляхом миттєвого та своєчасного реагування на зміни, які спричинені негативним впливом зовнішнього середовища завдяки введенню в дію анти-

кризових інструментів, що дадуть можливість усунути ускладнення в роботі підприємства та подолати симптоми можливого банкрутства [7].

У дослідженнях Л. Лігоненко антикризове управління – визначається як спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [4].

Науковець В. Василенко визначає антикризове управління як управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [1, с. 23].

Науковцями І. Малим, І. Радіоною, Л. Ємельяненко комплексно досліджено проблематику державного антикризового управління національною економікою, розкрито методологію, методи та інструменти державного управління національною економікою, в визначено особливості антикризового управління економікою України за умов макроекономічної нестабільності на основі оцінювання макроекономічних шоків та детермінант збалансованого економічного розвитку та висвітлено трансформацію публічного сектору з урахуванням поглиблення реформ та європейської інтеграції [5].

У працях О. Терещенко досліджено економічну сутність, функціональні та інституційні аспекти антикризового фінансового менеджменту в контексті вимог нової інформаційно-інноваційної моделі розвитку економіки; сформувані теоретичну парадигму антикризового управління фінансами підприємств, яка містить концептуальні відповіді на запити практики антикризового фінансового менеджменту [8].

Наковцями О Одношєвна, А. Міньковська, Т. Саванчук, запропоновано механізм антикризового управління, як елемент виходу з кризового стану та підвищення рівня економічної безпеки підприємства, при цьому зазначається що зазначається, що антикри-

зове управління стало невід'ємною складовою ведення вітчизняного бізнесу [6].

У праці М. Хацер зазначається, що ключовим аспектом антикризового управління на підприємстві є розробка та запровадження відповідної антикризової стратегії [10].

Незважаючи на численні наукові праці з цього питання, обґрунтування питання впровадження антикризового управління у забезпеченні життєдіяльності та корпоративного розвитку компаній в умовах невизначеності та євроінтеграції є питанням що потребує подальшого більш ґрунтовного вивчення.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження науково-практичних аспектів антикризового управління у забезпеченні життєдіяльності та корпоративного розвитку підприємств в умовах невизначеності та євроінтеграції.

З метою проведення дослідження було застосовано аналітичні методи, методи аналізу, синтезу, порівняння, абстрагування, узагальнення, системний, історично-еволюційний, комплексний, інші наукові підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж переходити до розуміння того, що являє собою антикризове управління доцільним є дослідження самого поняття кризи. Саме поняття «криза» в перекладі з грецької означає різкий перелом, перехід до іншого стану, гостра нестача чогось чи невідповідність [11]. В дослідженнях економічної теорії поняття криз в першу чергу пов'язують з концепцією циклічності розвитку економічних систем. За цією концепцією будь який економічний розвиток як на рівні всієї держави так і на рівні кожного окремого підприємства як відкритої економічної системи характеризується наявністю періодичною зміною двох основних станів: стану функціонування та стану розвитку.

Криза на підприємстві супроводжується значною втратою останнім своєї платоспроможності, зниження доходів за значного зростання витрат що унеможливує отримання підприємством прибутку і фінансування подальшої діяльності та розвитку [11].

Стан функціонування – це стан в якому підприємство функціонує в своєму постійному звичному режимі який сформувався відповідно до його напрямів діяльності, масштабів, стратегії управління, наявних ресурсів це стан у якому підприємство перебуває щодня [2; 11]. При цьому, як зазначають фахівці, в стані функціонування підприємства як система зберігає всі свої функції та працює за сформова-

ним постійним сценарієм в процесах постачання, виробництва та реалізації продукції в звичному для себе режимі та ритмі.

Проте, періодично, коли підприємство планує здійснити перехід на новий рівень, збільшити випуск та реалізацію товарів, випускати нову продукцію, вийти на нові ринки реалізації чи здійснити якісь інші значні для себе зміни підприємство переходить до режиму «розвитку». Розвиток загалом характеризується тим, що система підприємства набуває нової якості, внаслідок змін які відбуваються у всіх підсистемах функціонування. Тобто такі удосконалення дають можливість отримати новий результат в вигляді більш ефективної роботи чи отриманого прибутку.

Момент переходу від режиму «функціонування» до режиму «розвитку» завжди пов'язаний із значними змінами та кризовими явищами. По-перше тому, що зміни завдання несуть в собі ризики та невизначеність, по-друге, внаслідок того, що не завжди рішення щодо напрямку розвитку є обґрунтованим, а кроки доцільними, а отже ризики реалізуються та завдають збитків функціонуючій системі, по-третє часто керівник приходить до рішення про необхідність змін та розвитку лише тоді коли система підприємства вже зазнає кризових змін і падіння обсягів виробництва та реалізації. Режим «розвитку» в теорії дасть можливість вийти з кризи, проте на практиці це не завжди так, бо якщо криза настала, значна частина підприємства не мають можливості вийти з неї, оскільки розвиток потребує значних ресурсів, а їх в цей період у підприємства вже недостатньо.

Будь яке підприємство є системою, при чому системою відкритою тобто системою на яку впливають зовнішні фактори та яка залежить від впливу дії внутрішніх та зовнішніх факторів, ризиків. Система загалом прагне до стабільності. Криза являє собою переломний момент у якому підприємство потребує термінових системних змін. За економічною теорією вважається, що кризи так само потрібні економічним системам як і стабільний стан, оскільки саме вони забезпечують перехід системи на новий рівень розвитку.

Але на практиці сьогодні далеко не кожне підприємство, перебуваючи в стані кризи здатне відновитися і розвиватися далі. Кризу необхідно діагностувати та виявити, вчасно провести відповідні структурні функціональні зміни і тим самим забезпечити перехід на новий рівень. Проте, якщо криза зайшла надто далеко і відбувалася деграда-

ція, втрата інтелектуального, кадрового, технічного потенціалу або підприємство зазнало дії катастрофічних ризиків у такому випадку відновлення як і вихід із кризи – неможливі, залишається лише банкрутство.

Аналіз ризиків та їх видів дає можливість зрозуміти, що на підприємство впливають різні зовнішні та внутрішні фактори джерелом появи яких є зовнішні економічні, політичні, соціальні чи природні процеси, так і внутрішні пов'язані із діяльністю самого підприємства і те, яким чином цим підприємством управляють.

Кожне підприємство як відкрита мікро-економічна система функціонує за законами циклічності, тобто має певний життєвий цикл. На кожному етапі цього життєвого циклу підприємство переходить на новий рівень розвитку і під час переходу від одного етапу свого функціонування до іншого відбувається певні перманентні кризи. Проте рух життєвого циклу підприємства є системним явищем, має свої чіткі зміни етапів та їх послідовності, закономірності.

Таким чином, причини виникнення криз мають зовнішній (екзогенний) та внутрішній (ендогенний) характер. Кризи викликані екзогенними зовнішніми факторами спричинені негативним впливом зовнішнього політичного, економічного, соціального характеру та дією зовнішніх контрагентів включаючи державу та державні органи та органи місцевого самоврядування, їх установи, соціум, споживачів, постачальників, конкурентів, посередників, засоби масової інформації та ін. Екзогенні фактори не залежать від підприємства проте можуть знаходитися в межах контролюваного, відносно контролюваного впливу підприємства, або ж бути неконтрольованими і нести в собі повні ризики, які найчастіше представлені чистими ризиками.

Основними зовнішніми факторами які можуть активувати кризу на підприємстві є вплив загальної економічної нестабільності; галузева криза; падіння купівельної спроможності споживачів та зменшення попиту на товари цієї групи; зростання рівня інфляції; коливання курсів валют та нестабільність валютного та фінансового ринку країни; зміна законодавства чи поселення податкового тиску; монополізація ринку чи зростання конкуренції; відсутність сировини, матеріалів, комплектуючих чи можливості до їх отримання та інші фактори. Вплив зовнішніх факторів, як правило, має тривалий характер, посилює і розгойдує ситуацію нестабільності

на самому підприємстві. Вплив цих факторів завжди є довгостроковий та системний, а тому становить значні загрози та небезпеки для функціонування підприємства в довготривалій стратегічній перспективі.

Кризи викликані ендогенними факторами породжені самим підприємством його внутрішнім середовищем, і є наслідком його управління та функціонування, а тому вплив негативних факторів може бути мінімізований з впровадженням заходів антикризового управління.

Основними факторами які активують появу та розвиток кризових явищ на підприємстві є: неефективне управління підприємством, відсутність налагоджених системних комунікацій управління; не сформованість та неефективність організаційної структури, низька ефективність виробництва, відсутність впровадження системної товарної, асортиментної політики, низький рівень якості та ефективності роботи персоналу, його мотивації до праці; відсутність налагоджених систем контролю; неефективна логістична політика щодо постачання сировини матеріалів; старіння, знос обладнання та технологій виробництва продукції; неефективна маркетингова та збутова політика, звуження чи втрата ринків збуту, неефективне управління фінансовими ресурсами, збиткове інвестування та інші фактори.

Однієї із проблем антикризового управління є те, що прояви та дія кризових явищ відбуваються на перший погляд непомітно. Не існує чіткої межі між звичним функціонуванням і початком прояву кризи. Внаслідок цього часто керівники починають реагувати на те, що відбувається розробляти та впроваджувати антикризові дії тоді, коли ситуація вже вийшла з під їхнього контролю, нестача фінансових ресурсів і накопичення боргів стала критичною і виробничий, кадровий, ринковий потенціал підприємства зазнав негативних змін і деградує. Тому, на практиці зростає вага та значення раннього діагностування, виявлення криз і впровадження такої політики управління підприємством яка б забезпечувала антикризове управління з впровадженням попереджувальних превентивних заходів та дій.

Висновки. За результатами проведених досліджень визначено, що підприємства здійснюючи свою фінансово-господарську, комерційну діяльність, впроваджуючи заходи для зростання перебувають у двох головних станах: функціонування та роз-

витку їх внутрішніх систем, під час зміни яких підприємства є найбільш вразливими до впливу негативних зовнішніх факторів та розгортання кризових явищ. Виявлено, що причини виникнення криз на підприємстві мають зовнішній (екзогенний) та внутрішній (ендогенний) характер. Визначено, що, кризи викликані екзогенними зовнішніми факторами спричинені негативним впливом зовнішнього політичного, економічного, соціального характеру та дією зовнішніх контрагентів включаючи державу та державні органи та органи місцевого самоврядування, їх установи, соціум, споживачів, постачальників, конкурентів, посередників,

засоби масової інформації та ін. є довгостроковий та системний, становить значні загрози та небезпеки для функціонування підприємства в довготривалій стратегічній перспективі; кризи викликані ендогенними факторами породжені самим підприємством його внутрішнім середовищем, і є наслідком його управління та функціонування, а тому такі кризи повною мірою підлягають заходам антикризового управління. Виявлення та систематизація факторів, що спричиняють виникнення криз є основою діагностики необхідної для подальшого прийняття рішень та планування дій з антикризового управління підприємствами, компаніями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. К. : ЦУЛ. 2014. 504 с.
2. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51–53.
3. Желябін В. О. Антикризове управління в бізнесі. Запоріжжя: ЗДІА. 2004. 220 с.
4. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством. К.: Київ. НТЕУ. 2012. 377 с.
5. Малий І., Радіонова І., Ємельяненко Л. Антикризове управління національною економікою: монографія. К.: КНЕУ. 2017. 368 с.
6. Одношєвна О., Мінковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
7. Панчук А. С., Ляліна Н. С. Соціально-економічні проблеми управління бізнесом: монографія . Харків: ФОП Федорко. 2021. 303 с.
8. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К. : КНЕУ. 2004. 268 с.
9. Ткаченко А. М., Коваленко О. В., Єлєць О. П. Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання монографія. Запоріжжя: Запорізька Державна інженерна академія. 2010. 356 с.
10. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2021. № 1 (201). С 71–6.
11. Штангрет А.М., Воробйов В.І. Криза підприємства: суть, природа її виникнення та її вплив на економічну безпеку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2020. №2. С. 324–333.

REFERENCES:

1. Vasylenko V. O. (2014). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. K.: TsUL. (in Ukrainian).
2. Hrynyk T.V. (2013). *Stratehiia yak instrument antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi* [Strategy as a tool of anti-crisis management at the enterprise]. *Ekonmist*. vol. 8. pp. 51–53.
3. Zheliabin V. O. (2004). *Antykryzove upravlinnia v biznesi* [Anti-crisis management in business]. Zaporizhzhia: ZDIA. (in Ukrainian).
4. Lihonenko L. O., Tarasiuk M. V., Khilenko O. O. (2012). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. K.: Kyiv. NTEU. (in Ukrainian).
5. Malyi I., Radionova I., Yemelianenko L. (2017). *Antykryzove upravlinnia natsionalnoi ekonomikoi: monohrafiia* [Anti-crisis management of the national economy: monograph]. K.: KNEU. (in Ukrainian).
6. Odnoshevna O., Minkovska A., Savanchuk T. (2023). *Antykryzove upravlinnia yak element udoskonalennia systemy ekonomichnoi bezpeky v suchasnykh umovakh* [Anti-crisis management as an element of improving the system of economic security in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*. vol. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>

7. Panchuk A. S., Lialina N. S. (2021). Sotsialno-ekonomichni problemy upravlinnia biznesom: monohrafiia [Socio-economic problems of business management: monograph]. Kharkiv: FOP Fedorko. (in Ukrainian).
8. Tereshchenko O. O. (2004). Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi: monohrafiia [Anti-crisis financial management at the enterprise: monograph]. K. : KNEU. (in Ukrainian).
9. Tkachenko A. M., Kovalenko O. V., Yelets O. P. (2010). Kontseptualni pidkhody do antykryzovoho upravlinnia v suchasnykh umovakh hospodariuvannia monohrafiia [Conceptual Approaches to Anti-Crisis Management in Modern Economic Conditions monograph]. Zaporizhzhia: Zaporizka Derzhavna inzhenerna akademiia. (in Ukrainian).
10. Khatser M.V. (2021). Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi: sutnist, kharakterystyka ta mekhanizm zdiisnennia [Anti-crisis financial management at the enterprise: essence, characteristics and mechanism of implementation]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*. vol. 1 (201). pp. 71–76.
11. Shtanhret A.M., Vorobiov V.I. (2020). Kryza pidpriemstva: sut, pryroda yii vynyknennia ta yii vplyv na ekonomichnu bezpeku [Enterprise crisis: essence, nature of its occurrence and its impact on economic security]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*. vol. 2. pp. 324–333.

Дата надходження статті: 25.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 03.08.2026

Дата публікації статті: 05.08.2026