

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

©2025 МУШНИКОВА С. А., АБЕРНІХІНА І. Г.

УДК 005.52:658.3:338.24
JEL Classification: M10; G32

Мушнікова С. А., Аберніхіна І. Г.

Організаційно-економічне забезпечення формування антикризового управління підприємством

У статті розглядається важливість організаційно-економічного забезпечення як ключового елементу системи антикризового управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища та внутрішніх дисфункцій. Акцент зроблено на комплексному підході, який включає організаційні структури, фінансові механізми, нормативно-правове регулювання, кадрові ресурси, інформаційно-аналітичні системи та технологічні інструменти. Обґрунтовано роль адаптивної організаційної структури, що забезпечує гнучкість прийняття рішень, делегування повноважень і координацію антикризових підрозділів. Висвітлено значення інформаційно-аналітичних систем, що базуються на сучасних цифрових технологіях (Big Data, ERP, Business Intelligence), для оперативного виявлення ризиків і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Окремо виділено фінансово-економічні інструменти, спрямовані на стабілізацію грошових потоків, оптимізацію витрат і забезпечення платоспроможності, а також важливість нормативно-правового забезпечення, що регламентує антикризові дії відповідно до чинного законодавства. Автори наголошують на критичній ролі компетентного і стресостійкого управлінського персоналу, для якого рекомендовано спеціалізоване навчання і формування антикризових команд зі стратегічним баченням. Особливу увагу приділено внутрішній комунікації як чиннику зниження невизначеності та підтримки командного духу в кризових умовах. Вказано, що інноваційний підхід, зокрема цифрова трансформація та розвиток нових бізнес-моделей, підвищують конкурентоспроможність підприємств у кризові періоди. У статті запропоновано концептуальну схему формування системи антикризового управління на основі взаємодії шести ключових компонентів організаційно-економічного забезпечення: організаційного, економічного, нормативно-методичного, кадрового, інформаційного та технологічного. Підкреслено, що така система повинна бути багаторівневою, адаптивною та інтегративною, здатною враховувати специфіку галузі, тип загроз і внутрішні резерви підприємства. На практичному рівні проаналізовано досвід українських компаній «Нова Пошта», АТБ-Маркет, Rozetka та Укрпошта, які успішно реалізували всі складові організаційно-економічного забезпечення в умовах пандемії та воєнного стану. Показано, що ефективне функціонування кризових штабів, оптимізація фінансових ресурсів, впровадження сучасних інформаційних систем і підтримка персоналу забезпечують безперервність діяльності, підвищують довіру клієнтів і зміцнюють ринкові позиції. Порівняльний аналіз підтверджує, що комплексний підхід до антикризового управління є універсальним і адаптованим до різних галузей.

Ключові слова: антикризове управління, організаційно-економічне забезпечення, інформаційно-аналітичні системи, фінансово-економічні інструменти, нормативно-правове регулювання, кадровий потенціал, кризове планування, управлінський персонал, антикризові механізми.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-126-133>

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 11.

Мушнікова Світлана Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу, Навчально-науковий інститут «Дніпровський металургійний інститут» Українського державного університету науки і технологій (просп. Науки, 4, Дніпро, 49005, Україна)

E-mail: svetamush@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3860-522X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57212221544>

Аберніхіна Ірина Георгіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу, Навчально-науковий інститут «Дніпровський металургійний інститут» Українського державного університету науки і технологій (просп. Науки, 4, Дніпро, 49005, Україна)

E-mail: irina.abernikhina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0692-1276>

UDC 005.52:658.3:338.24
JEL Classification: M10; G32

Mushnykova S. A., Abernikhina I. H. The Organizational and Economic Support for the Formation of Crisis Management in Enterprises

This article discusses the importance of organizational and economic support as a key element of the crisis management system in enterprises operating in an unstable external environment and facing internal dysfunctions. Emphasis is placed on a comprehensive approach that includes organizational structures, financial mechanisms, regulatory frameworks, human resources, information and analytical tools. The role of an adaptive organizational structure is substantiated, providing flexibility in decision-making, delegation of authority, and coordination of crisis units. The significance of information and analytical systems, based on modern digital technologies (Big Data, ERP, Business Intelligence), is highlighted for the prompt identification of risks and making informed management decisions. Financial and economic instruments aimed at stabilizing cash flows, optimizing expenditures, and ensuring solvency are specifi-

cally highlighted, along with the importance of legal regulation governing anti-crisis measures in accordance with current legislation. The authors emphasize the critical role of competent and stress-resistant management personnel, for whom specialized training and the formation of anti-crisis teams with strategic vision are recommended. Special attention is given to internal communication as a factor in reducing uncertainty and maintaining team spirit in crisis situations. It is noted that an innovative approach, particularly digital transformation and the development of new business models, enhances the competitiveness of enterprises during crises. The article proposes a conceptual framework for the formation of a crisis management system based on the interaction of six key components of organizational and economic support: organizational, economic, regulatory-methodological, staffing, informational, and technological. The article emphasizes that such a system should be multi-level, adaptive, and integrative, capable of taking into account the specifics of the industry, types of threats, and internal reserves of the enterprise. At the practical level, the experience of Ukrainian companies «Nova Poshta», ATB-Market, Rozetka, and Ukrposhta, which successfully implemented all components of organizational and economic support during the pandemic and martial law, is analyzed. It is demonstrated that effective operation of crisis headquarters, optimization of financial resources, implementation of modern information systems, and support for personnel ensure continuity of operations, enhance client trust, and strengthen market positions. The comparative analysis confirms that a comprehensive approach to crisis management is universal and adaptable to different sectors.

Keywords: crisis management, organizational and economic support, information-analytical systems, financial and economic tools, regulatory framework, staffing potential, crisis planning, management personnel, crisis mechanisms.

Fig.: 1. Tabl.: 3. Bibl.: 11.

Mushnykova Svitlana A. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Financial Management, Accounting Analytics and Business Monitoring, Educational and Scientific Institute "Dnipro Metallurgical Institute" of the Ukrainian State University of Science and Technology (4 Nauky Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

E-mail: svetamush@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3860-522X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57212221544>

Abernikhina Iryna H. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Management, Accounting Analytics and Business Monitoring, Educational and Scientific Institute "Dnipro Metallurgical Institute" of the Ukrainian State University of Science and Technology (4 Nauky Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

E-mail: irina.abernikhina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0692-1276>

Вступ. У сучасних умовах господарювання підприємства постійно зіштовхуються з ризиками, нестабільністю зовнішнього середовища та внутрішніми дисфункціями, що зумовлює необхідність формування ефективної системи антикризового управління. Антикризове управління на підприємстві потребує створення ефективної системи реагування на загрози, здатної забезпечити оперативну стабілізацію й довгострокове відновлення. Фундаментом такої системи є організаційно-економічне забезпечення, яке охоплює комплекс управлінських структур, фінансових механізмів, ресурсних рішень і процедур управління.

Організаційно-економічне забезпечення виконує роль системоутворювального елементу антикризової моделі та є ключовим елементом стабілізації діяльності, запобігання банкрутству та забезпечення довгострокової життєздатності підприємства, оскільки створює необхідні передумови для планування, прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці Кара Н. І, Атаманчук З. А., Курицький В. Ю. [1] досліджують міжнародний досвід, сценарії розвитку, системи раннього попередження, а також моделювання ризиків через AI-механізми.

Левковець Н. [2] формує структуру антикризового управління з урахуванням воєнних ризиків: діагностика, даунсайзинг, реінжиніринг, диверсифікація.

У дослідженні [3] обґрунтовані ліквідність та рентабельність як показники економічного забезпечення в антикризовій системі управління.

Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. [4] зазначили важливість інтеграції антикризових механізмів в систему економічної безпеки підприємств.

Миськів Г. В., Білик В. М. [5] описують структуровані етапи антикризових дій: діагностика → моніторинг → реалізація заходів; адаптивність до виду кризи.

Колектив авторів [6] досліджує використання цифрових інновацій та інформаційних технологій у різних сферах нашого життя, впровадження яких у діяльність територіальних громад, закладів освіти, охорони здоров'я, сільське господарство та інші сектори національного господарства слугуватиме певною запорукою стійкого майбутнього.

Отже, у період 2023–2025 рр. ключовими трендами у сфері організаційно-економічного забезпечення антикризового управління стали: цифровізація управлінських процесів із використанням штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML) та індикаторів реального часу; інтеграція кризових механізмів у систему економічної безпеки, з особливим акцентом на нормативно-правове регулювання в українських дослідженнях; гнучкість організаційних структур, що забезпечує адаптивність до різних типів криз – від пандемій до воєнних загроз; а також універсальність методології Soft Systems Methodology (SSM), яка широко використовується в зарубіжній практиці для поєднання процесного, інформаційного та кадрового підходів в умовах невизначеності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на активізацію наукових досліджень у сфері організаційно-економічного забезпечення

антикризового управління, низка проблем залишається невирішеною. Зокрема, відсутній уніфікований підхід до побудови забезпечення для різних типів криз, недостатньо розроблені інструменти цифровізації управління (AI, ML), нормативно-правова база має фрагментарний характер, а кадрова підтримка в умовах стресу та нестабільності потребує нових моделей мотивації. Також бракує емпіричних досліджень, заснованих на практиці українських підприємств у реальних кризових умовах, зокрема під час війни.

Метою статті є дослідження теоретичних засад, структури та практичних підходів до організаційно-економічного забезпечення формування антикризового управління на підприємстві в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, економічної нестабільності та цифрової трансформації.

Методика дослідження побудована на поетапному аналізі теоретичних підходів, емпіричних даних і прикладної практики щодо організаційно-економічного забезпечення формування антикризового управління на підприємстві. У процесі дослідження було застосовано загальнонаукові методи – аналіз, синтез, індукцію, дедукцію – для формування понятійного апарату та логіко-змістовного структурування основних компонентів забезпечення: організаційного, економічного, нормативно-методичного, кадрового, інформаційного та технологічного. Порівняльний аналіз та узагальнення використано для вивчення сучасних наукових публікацій (2023–2025 рр.) і виділення ключових підходів до побудови антикризових систем.

У другому етапі дослідження було побудовано структурно-логічну модель організаційно-економічного забезпечення антикризового управління, яка відображає функціональні взаємозв'язки між елементами системи. Метод моделювання дозволив узагальнити логіку їх взаємодії в межах єдиної управлінської архітектури. Далі проведено прикладний аналіз діяльності провідних українських компаній, зокрема АТ “Нова Пошта”, які успішно реалізували елементи антикризового управління під час пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Емпіричну базу дослідження доповнено табличними та графічними матеріалами, що дозволили візуалізувати рівень реалізації кожного типу забезпечення в обраних кейсах.

На завершальному етапі використано експертне оцінювання та елементи SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін наявних підходів. На основі узагальнення практичних результатів запропоновано напрями вдосконалення організаційно-економічного забезпечення: підвищення цифрової адаптивності, нормативної узгодженості та кадрової стійкості в умовах невизначеності. Таким чином, застосовані методи дозволили здійснити комплексне дослідження проблеми як з теоретичної, так і з прикладної точки зору.

Викладення основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Під організаційно-економічним забезпеченням антикризового управління слід розуміти сукупність організаційних структур, управлінських механізмів, нормативно-методичних документів, кадрових ресурсів та економічних важелів, які формують інституційну основу для своєчасного виявлення загроз, діагностики фінансово-економічного стану підприємства та розроблення заходів стабілізаційного або санаційного характеру [2; 4; 7].

Однією з ключових складових організаційно-економічного забезпечення антикризового управління є *організаційна структура управління*, яка має бути адаптованою до роботи в умовах невизначеності, високих ризиків і швидких змін середовища. Така структура повинна бути гнучкою, з можливістю швидкого прийняття рішень, делегування повноважень і залучення кризових менеджерів. Важливо передбачити створення спеціалізованих антикризових підрозділів, координаційних рад або тимчасових робочих груп, які відповідатимуть за розроблення та реалізацію плану виходу з кризи.

Другим важливим компонентом є *інформаційно-аналітична система*, що забезпечує постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів ризику, оцінку фінансового стану підприємства, аналіз ринку та конкурентного середовища. Ефективна інформаційно-аналітична система повинна базуватися на принципах оперативності, достовірності, інтегрованості даних та прогнозного моделювання. Застосування сучасних цифрових інструментів аналітики (Big Data, Business Intelligence, ERP-систем) дає змогу своєчасно виявляти загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Не менш значущими є *фінансово-економічні інструменти*, які спрямовані на стабілізацію грошових потоків, зниження витрат і забезпечення платоспроможності. До таких інструментів належать: реструктуризація заборгованості, переговори з кредиторами про відтермінування платежів, рефінансування, оптимізація витратної частини бюджету, зменшення постійних витрат, пошук нових джерел доходів. У періоди кризи підприємство також може вдаватися до таких заходів, як консервація частини виробництва, продаж непрофільних активів, лізинг або оренда майна.

Крім фінансів, надзвичайно важливе значення має *правове регулювання та управлінські процедури*, які формують нормативно-правову базу антикризових дій. Йдеться про дотримання вимог законодавства щодо банкрутства, санації, корпоративного управління та захисту прав кредиторів і акціонерів. У межах правового забезпечення підприємству варто своєчасно проводити юридичний аудит, оновлювати внутрішню нормативну документацію, розробляти положення про антикризове управління, алгоритми дій у разі настання неплатоспроможності.

Окрему увагу слід приділити організації антикризового планування, яке включає розроблення сценаріїв розвитку подій, варіативних стратегій реагування та програм фінансового оздоровлення. Такий підхід дає змогу підприємству діяти на випередження, завчасно готуючи адаптаційні заходи та резерви. Крім того, важливо враховувати часові горизонти: антикризове планування повинно охоплювати як короткострокову стабілізацію, так і середньострокову реорганізацію діяльності.

Важливою складовою організаційного забезпечення є *управлінський персонал*, зокрема його здатність ефективно діяти в умовах кризи. Це вимагає високого рівня компетентності, кризового мислення, емоційної стійкості та лідерських якостей. Доцільно проводити спеціалізоване навчання менеджерів з тематики антикризового управління, управління ризиками та фінансової безпеки. Формування антикризової команди зі стратегічним баченням розвитку є запорукою успіху реалізації оздоровчих заходів.

Важливо також забезпечити внутрішню комунікацію та ефективну взаємодію між структурними підрозділами. В умовах кризи особливої ваги набуває прозорість інформації, швидкість її поширення та наявність зворотного зв'язку. Добре налагоджена комунікаційна система дозволяє знизити невизначеність, уникнути паніки в колективі та підтримати командний дух.

І, нарешті, вагомим чинником організаційно-економічного забезпечення виступає *інноваційний підхід до подолання кризи*. Це може включати цифрову трансформацію бізнес-процесів, запровадження нових бізнес-

моделей, розвиток гнучких форм зайнятості, відкриття нових ринків збуту. Підприємства, які здатні інвестувати в інновації навіть у складні періоди, як правило, виходять із кризи більш конкурентоспроможними.

Формування системи антикризового управління підприємством неможливе без належної організаційно-економічної основи, яка виступає інфраструктурою та інструментарієм для виявлення, аналізу, попередження і подолання кризових явищ. Кожен елемент організаційно-економічного забезпечення виконує специфічну функцію в межах антикризового управління (табл. 1).

Таблиця 1

Елементи організаційно-економічного забезпечення антикризового управління підприємством

Елемент забезпечення	Функціональне навантаження	Очікуваний результат
Організаційне забезпечення	Структура управління, регламенти, розподіл повноважень, система прийняття рішень, внутрішня координація	Швидка мобілізація ресурсів і оперативне ухвалення рішень
Економічне забезпечення	Ресурсна база (фінанси, персонал, матеріали), фінансове планування, економічні важелі та стимули	Можливість реалізації антикризових стратегій завдяки наявності ресурсної бази
Нормативно-методичне	Інструкції, методики, регламенти, положення, стандарти аналізу та планування	Дії персоналу є скоординованими, правомірними та передбачуваними
Кадрове забезпечення	Кваліфікація персоналу, управлінські навички, кризова підготовка, навчання, система мотивації	Компетентне управління кризою завдяки підготовленому персоналу
Інформаційне забезпечення	Дані, документообіг, ІТ-системи, внутрішня і зовнішня інформація, управлінська звітність	Управлінські рішення приймаються на основі повної й достовірної інформації
Технологічне забезпечення	Автоматизація процесів, цифрові платформи, технічне обладнання, інструменти антикризової аналітики	Система управління стає мобільною, адаптивною, здатною до цифрової трансформації

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 8; 9; 10]

У сучасній науці та практиці виокремлюють кілька ключових підходів до побудови антикризових систем управління підприємством (табл. 2), кожен з яких фокусується на окремих аспектах стабільності, адаптивності та функціональної готовності до кризових ситуацій.

Ефективна антикризова система управління не може базуватись виключно на одному підході, оскільки сучасні виклики мають комплексний, багатофакторний і динамічний характер. З огляду на це, антикризове управління розглядається як інтегративна модель, яка поєднує у собі інституційні, ресурсні, процесні, кадрові, нормативні та цифрові компоненти. Такий підхід дозволяє забезпечити системність і гнучкість управлінських рішень на всіх рівнях функціонування підприємства.

Інституційні елементи формують організаційне середовище для кризового реагування – створення оперативних штабів, центрів прийняття рішень, визначення повноважень і відповідальності управлінського персоналу. Ресурсні механізми забезпечують фінансову, матеріальну та інфраструктурну підтримку реалізації антикризових заходів. Процесні підходи дозволяють стандартизувати логіку дій у кризових ситуаціях через впровадження циклів «діагностика – планування – реалізація – контроль – адаптація».

Особливої актуальності в умовах цифрової трансформації набувають цифрові інструменти, які дозволяють

не лише автоматизувати управління, але й забезпечити моделювання сценаріїв розвитку кризи, прогнозування ризиків, швидкий обмін інформацією в реальному часі (real-time). Нормативно-правове забезпечення додає легітимності та передбачуваності управлінським рішенням, а кадровий аспект гарантує, що реалізація антикризових заходів здійснюється підготовленими, стійкими до стресу та компетентними фахівцями.

Таким чином, антикризове управління в сучасному розумінні – це багаторівнева адаптивна система, яка має враховувати не лише галузеву специфіку підприємства, а й тип загроз (економічні, технологічні, безпекові, соціальні), ступінь їх впливу, швидкість поширення, внутрішні резерви підприємства та зовнішні можливості. Лише поєднання та гармонійна взаємодія різних підходів забезпечують стратегічну стійкість, здатність до швидкої реакції та відновлення функціонування після кризи (табл. 2).

Отже, проаналізовані складові організаційно-економічного забезпечення – організаційне, економічне, нормативно-методичне, кадрове, інформаційне та технологічне – є базовими елементами, які створюють передумови для стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Своєю чергою, вивчення ключових підходів до побудови антикризових систем (інституційного, ресурсного, процесного, інформаційного, цифрового тощо) дає змогу усвідомити різноманітність управлінських рішень і моде-

Таблиця 2

Ключові підходи до побудови антикризових систем

Назва підходу	Основна ідея	Засоби реалізації	Приклади українських компаній, що використовують підхід
Інституційний	Формування спеціальних структур та регламентів управління кризами	Антикризові штаби, розподіл повноважень, сценарії реагування	- Нова Пошта – має чітко структуровані штаби кризового реагування, що координують логістику під час воєнного та надзвичайного стану. - Укрзалізниця – створення спеціалізованих кризових штабів для оперативного управління перевезеннями в умовах нестабільності
Ресурсний	Забезпечення підприємства необхідними фінансовими та матеріальними ресурсами	Резервні фонди, ліквідні активи, альтернативні джерела фінансування	- Металургійні підприємства групи Метінвест – формують фінансові резерви та матеріальні запаси для стабільності виробництва в кризових ситуаціях. - АТ «Ощадбанк» – підтримує ліквідність і резерви для стабільної роботи в умовах економічної нестабільності
Процесний (функціональний)	Перетворення управління в структурований цикл антикризових дій	Етапи: діагностика → планування → реалізація → моніторинг → коригування	- Київстар – впровадження адаптивних управлінських процесів для забезпечення безперервності послуг під час кризових подій. - Rozetka – постійне удосконалення процесів логістики і обробки замовлень в умовах дефіциту ресурсів
Інформаційно-аналітичний	Прийняття рішень на основі актуальної інформації і цифрового моніторингу	Big Data, AI/ML, ERP-системи, BI-панелі, системи раннього попередження	- SoftServe – застосування аналітики даних і AI для управління проектами і прогнозування ризиків. - ПриватБанк – використання цифрових систем і Big Data для моніторингу фінансових операцій і виявлення потенційних загроз
Нормативно-правовий	Правове врегулювання процесів антикризового управління	Законодавчі процедури, регламенти банкрутства, реструктуризації, контракти з кредиторами	- ДТЕК – дотримання законодавчих норм під час реструктуризації боргів і взаємодії з державними органами. - Укргазвидобування – забезпечення відповідності антикризовим правовим вимогам у сфері енергетики
Кадрово-компетентнісний	Залучення компетентного, психологічно стійкого персоналу	Навчання, кризове лідерство, мотивація, кадрова мобільність	- Нова Пошта – інвестиції в навчання менеджерів і програм психологічної підтримки персоналу. - Київстар – розвиток управлінських компетенцій і мотивації працівників у кризові періоди
Цифрово-гнучкий (трансформаційний)	Інтеграція цифрових технологій у кризові рішення та структури	SSM, Agile, цифрові платформи, хмарні системи управління, адаптивні моделі	- Ajax Systems – використання Agile-методологій і цифрових платформ для швидкої адаптації продуктів і сервісів. - Rozetka – цифрова трансформація бізнес-процесів і впровадження інтелектуальних систем управління

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами на основі [2; 3; 6; 10] та власних спостережень

лей реагування, які застосовуються залежно від природи кризи, галузевої специфіки та потенціалу підприємства.

Логічним наслідком поєднання вказаних компонентів та підходів є формування цілісної системи антикризового управління, яка виступає як інтегративна модель. Така система здатна не лише забезпечити вчасне виявлення кризових загроз і реагування на них, а й сприяти довгостроковій адаптації підприємства до турбулентного зовнішнього середовища. Вона формує внутрішню органі-

заційну спроможність до мобілізації ресурсів, прийняття гнучких управлінських рішень, підтримки кадрового потенціалу, впровадження цифрових технологій і дотримання нормативно-правових вимог в умовах кризи.

Таким чином, система антикризового управління повинна будуватися на основі взаємодії елементів організаційно-економічного забезпечення, підкріплених стратегічно вивіреними управлінськими підходами, що дозволяє забезпечити як оперативне реагування, так і від-

новлення та трансформацію підприємства після подолання кризи (рис. 1).

Концептуальна схема формування системи антикризового управління підприємством в контексті організаційно-економічного забезпечення відображає основні елементи організаційно-економічного забезпечення, які формують функціональну основу системи антикризового управління підприємством. До них належать: органі-

заційне забезпечення (структури управління, алгоритми реагування), економічне забезпечення (ресурси, резерви, фінансова гнучкість), нормативно-методичне забезпечення (регламенти, інструкції, правові механізми), кадрове забезпечення (компетентність персоналу, мотивація, кризова підготовка), інформаційне забезпечення (системи моніторингу, аналітика, звітність) та технологічне забезпечення (інструменти автоматизації, цифрові рішення).

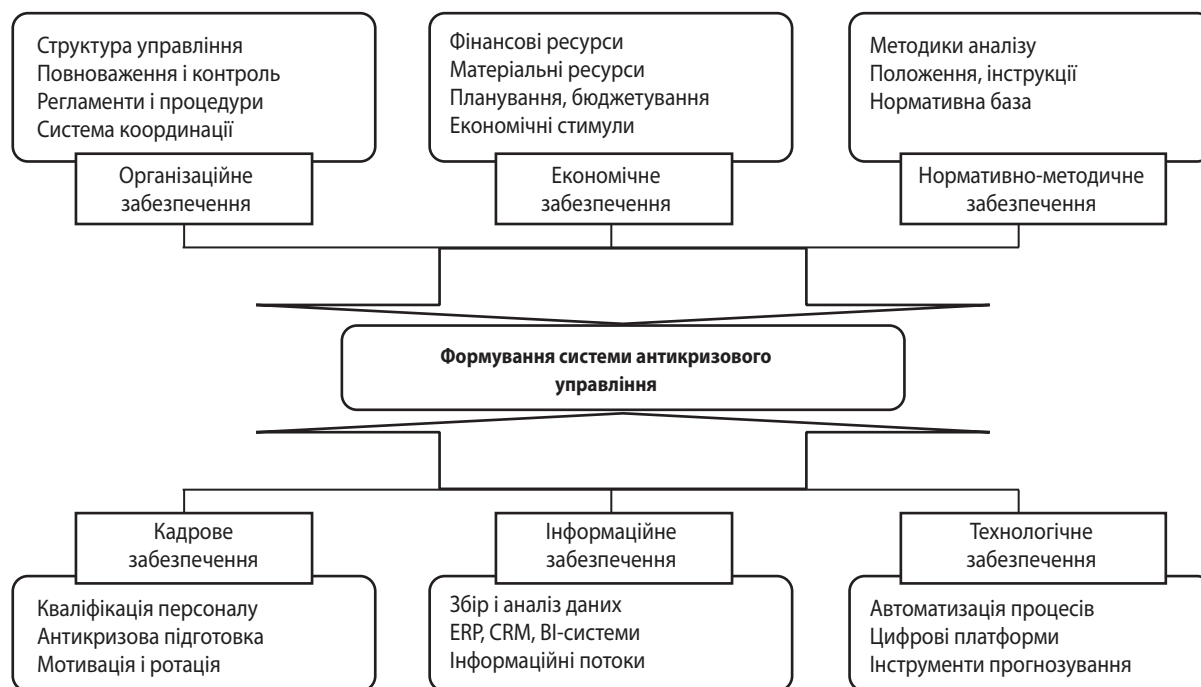


Рис. 1. Концептуальна схема формування системи антикризового управління підприємством в контексті організаційно-економічного забезпечення

Джерело: розроблено авторами

Кожен із зазначених компонентів виконує окрему функцію, проте в умовах кризової ситуації вони діють у взаємозв'язку, забезпечуючи координацію рішень, швидку реакцію на зміни, підтримку управлінської стійкості та адаптаційного потенціалу підприємства. Формування такої системи дає змогу підприємству не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, але й вибудовувати стратегію довгострокової стабілізації та відновлення.

Представлена концептуальна схема формування системи антикризового управління підприємством у контексті організаційно-економічного забезпечення дозволяє структурувати ключові елементи, які забезпечують стійкість бізнесу в умовах кризи.

Однак ефективність такої системи набуває практичного значення лише за умови її реального впровадження в управлінську діяльність підприємств.

З огляду на це, доцільно перейти до прикладного аналізу й розглянути, яким чином окремі елементи організаційно-економічного забезпечення були реалізовані в діяльності українських компаній, що функціонували в екстремальних умовах. На особливу увагу заслуговує досвід логістичної компанії «Нова Пошта» [11], яка спромо-

глася не лише зберегти операційну ефективність у період пандемії COVID-19, але й адаптуватися до нових викликів у період повномасштабної війни.

Компанія здійснила комплексну модернізацію системи управління на основі принципів антикризової стійкості, реалізавши всі елементи організаційно-економічного забезпечення:

- організаційно: сформовано оперативні штаби та адаптовано логістику за зонами ризику;
- економічно: забезпечено платоспроможність за рахунок оптимізації витрат і збереження ключових інвестицій;
- нормативно: розроблено оновлені внутрішні регламенти щодо безпеки та доставки;
- кадрово: впроваджено антикризову мотивацію та підтримку персоналу;
- інформаційно: реалізовано цифрову систему моніторингу безпеки по регіонах;
- технологічно: масштабовано онлайн-сервіси, gps-контроль і erp-систему.

Результат – жодного дня зупинки, зростання довіри клієнтів, зміцнення ринкових позицій.

На основі аналізу можна зробити висновок, що ефективність антикризового управління безпосередньо залежить від якості організаційно-економічного забезпечення. Підприємства, які сформували збалансовану систему управлінських, ресурсних, технологічних і кадрових механізмів, здатні гнучко реагувати на виклики, мінімізувати втрати та формувати адаптивну траєкторію розвитку. Проведемо порівняльний аналіз антикризових дій окремих українських компаній (табл. 3).

Таким чином, з табл. 3 можна зробити висновки, що:

- організаційне забезпечення: Нова Пошта створила ефективні кризові штаби й оперативні групи, які дозволяють швидко координувати логістику і доставку навіть в умовах воєнного стану. Чітко прописані алгоритми дій і зони відповідальності забезпечують швидку мобілізацію та ефективне управління; АТБ-Маркет має розвинену систему кризового управління на рівні мережі магазинів

Таблиця 3

Порівняльний аналіз антикризових дій українських компаній

Компанія	Ключові дії під час кризи	Організаційне забезпечення	Економічне забезпечення	Інформаційне забезпечення	Результат
Нова Пошта	Логістичні зміни, мотивація персоналу, IT-інструменти	+	+	+	Безперервна робота, зростання
АТБ-Маркет	Переформатування поставок, захист працівників	+	+	+/-	Підтримано присутність на ринку
Rozetka	Онлайн-інтенсифікація, інтеграція складів	+	+	+	Зміцнення позицій в e-commerce
Укрпошта	Перерозподіл маршрутів, мобільні відділення	+	+/-	+	Збереження критичної інфраструктури
+ - реалізовано		+/- частково реалізовано			

Джерело: сформовано на основі авторських аналітичних спостережень із використанням відкритої інформації, оприлюдненої на офіційних вебресурсах компаній, що декларують принципи сталого розвитку

та логістики, що дозволяє зберігати безперебійне постачання товарів і своєчасне реагування на зміни попиту; Rozetka реалізувала механізми адаптивного управління через швидке впровадження внутрішніх штабів, що контролюють ланцюги постачання та обробку замовлень у складних умовах; Укрпошта створила кризові центри, які координують роботу поштових відділень, особливо у регіонах із підвищеним ризиком, забезпечуючи безпеку співробітників і клієнтів;

- економічне забезпечення: Нова Пошта формує фінансові резерви для підтримки операційної діяльності в нестабільних умовах, а також гнучко перерозподіляє бюджети для пріоритетних напрямів, таких як доставка гуманітарної допомоги; АТБ-Маркет застосовує систему гнучкого бюджетування, оптимізуючи запаси і витрати на логістику, щоб забезпечити доступність товарів за мінімальних витрат; Rozetka підтримує ліквідність через активне управління фінансовими потоками і залучення інвестицій для масштабування в періоди кризи; Укрпошта оперує з урахуванням державних програм підтримки та субсидій, а також оптимізує витрати для збереження платоспроможності;
- інформаційне забезпечення: Нова Пошта активно використовує цифрові платформи (ERP, CRM), що дають змогу моніторити логістичні потоки і вчасно реагувати на змінні обставини; АТБ-Маркет впроваджує аналітичні системи для прогнозування попиту і оптимізації товарних запасів, що

сприяє зниженню ризиків дефіциту; Rozetka застосовує Big Data і AI-інструменти для управління клієнтським досвідом і контролю операційної діяльності; Укрпошта інтегрувала сучасні інформаційні системи для відстеження відправлень і координації роботи по всій мережі.

Цей порівняльний аналіз ілюструє, що попри різницю у сферах діяльності, усі ці компанії орієнтуються на комплексне поєднання організаційного, економічного та інформаційного забезпечення для підвищення антикризової стійкості. Найкращі практики кожного підприємства можуть бути корисними для інших учасників ринку в умовах постійних викликів.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що ефективна система антикризового управління підприємством ґрунтується на комплексній взаємодії організаційного, економічного та інформаційного забезпечення. Українські компанії, такі як «Нова Пошта», «АТБ-Маркет», «Rozetka» та «Укрпошта», демонструють різні, але взаємодоповнювальні підходи до формування цих складових, що дозволяє їм зберігати операційну стійкість у складних умовах зовнішньої нестабільності. На особливу увагу заслуговує інтеграція цифрових технологій та адаптивність організаційних структур, які сприяють швидкому реагуванню на кризові виклики та мінімізації потенційних втрат.

Водночас дослідження показало, що ключовим фактором успіху є не лише наявність окремих механізмів антикризового управління, а їх системне поєднання і гармонійна взаємодія. Недостатня увага до будь-якого з елементів – будь то кадрове забезпечення, нормативна база або

економічна гнучкість – може знизити загальну ефективність реагування та ускладнити відновлення підприємства. Отже, для підвищення антикризової стійкості необхідно послідовно розвивати всі компоненти системи в контексті специфіки кожного бізнесу.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на ролі кадрового потенціалу та мотивації, оскільки психологічна стійкість і компетентність персоналу є ключовими для ефективного антикризового управління, а також вивчити вплив нормативно-правового середовища на якість управлінських рішень у кризах. Крім того, перспективним є дослідження цифрової трансформації антикризових систем із застосуванням штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизації для швидшого прийняття рішень і прогнозування сценаріїв, що на основі практичних кейсів українських компаній дозволить розробити рекомендації для впровадження інновацій. Це сприятиме створенню більш адаптивних моделей управління, здатних ефективно реагувати на виклики та забезпечувати довгострокову стійкість підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kara N., Atamanchuk Z., Kurytskyi V. Formation of mechanisms for anti-crisis management of enterprises: international economic features. *Journal of Iviv polytechnic national university. series of economics and management issues*. 2024. Vol. 8. P. 197–208. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2024.02.197>
2. Левковець Н. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 2. С. 31–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4>
3. Ovodyuk V. Economic efficiency in the anti-crisis management system of forestry of Ukraine. *Visnyk universytetu "Ukraine"*. 2024. No. 10 (37). P. 91–99. DOI: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-10-37-08>
4. Одношєвна О., Мінковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
5. Myskiv G., Bilyk V. Stages and measures of crisis management at the enterprise. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2024. Vol. 2024, no. 1. P. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
6. Сталый розвиток і цифрові інновації: монографія / за заг. ред. Б. В. Буркинського та ін.; НАН України, МОН України, ДУ «Ін-т ринку та екон.-екол. дослідж.», Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. 543 с.
7. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
8. Khytrova O. Peculiarities of enterprise crisis management in the context of digitalisation. *Market infrastructure*. 2024. No. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure78-29>
9. Бірбіренко С., Орлов В., Мокруха Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії Covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>
10. Pavlin P. Ontology of socio-economic research restructuring and managerial reengineering as tools for enterprise crisis management. *Economic scope*. 2025. No. 200. P. 313–319. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.200.313-319>
11. Про сталый розвиток Нової пошти // Нова пошта. URL: <https://novaposhta.ua/csr/>

REFERENCES

- Birbirenko, S., Orlov, V., and Mokrukha, N. "Antykryzove upravlinnia yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi stiiosti pidpriemstva v umovakh pandemii Covid-19" [Anti-crisis Management as a Tool for Ensuring the Economic Stability of an Enterprise in the Context of the Covid-19 Pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 33 (2021). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2>
- Bohuslavskaya, S., Bilous, S., and Diak, V. "Strategii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Strategies for Anti-crisis Management of an Enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55 (2022). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
- Kara, N., Atamanchuk, Z., and Kurytskyi, V. "Formation of mechanisms for anti-crisis management of enterprises: international economic features". *Journal of Iviv polytechnic national university. series of economics and management issues*, vol. 8 (2024): 197-208. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2024.02.197>
- Khytrova, O. "Peculiarities of enterprise crisis management in the context of digitalisation". *Market infrastructure*, no. 78 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure78-29>
- Levkovets, N. "Udoskonalennia antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu" [Improving Anti-crisis Management of an Enterprise Under Martial Law]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnogo ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika, upravlinnia ta finansy»*, no. 2 (2024): 31-35. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4>
- Myskiv, G., and Bilyk, V. "Stages and measures of crisis management at the enterprise". *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, vol. 2024, no. 1 (2024): 19-27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
- Odnoshevna, O., Minkovska, A., and Savanchuk, T. "Antykrizove upravlinnia yak element udoskonalennia systemy ekonomichnoi bezpeky v suchasnykh umovakh" [Anti-crisis Management as an Element of Improving the Economic Security System in Modern Conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 49 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
- Ovodyuk, V. "Economic efficiency in the anti-crisis management system of forestry of Ukraine". *Visnyk universytetu "Ukraine"*, no. 10(37) (2024): 91-99. DOI: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-10-37-08>
- "Pro stalyy rozvytok Novoi poshty" [About the Sustainable Development of Nova Poshta]. Nova poshta. <https://novaposhta.ua/csr/>
- Pavlin, P. "Ontology of socio-economic research restructuring and managerial reengineering as tools for enterprise crisis management". *Economic scope*, no. 200 (2025): 313-319. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.200.313-319>
- Stalyy rozvytok i tsyfrovii innovatsii [Sustainable Development and Digital Innovation]. Odessa: DU «IREED NANU», 2024.

Стаття надійшла до редакції 02.06.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 17.06.2025 р.