

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

©2026 ШАЛЕНИЙ В. А.

УДК 658.1

JEL Classification: G32; M21; L25

Шалений В. А.

Теоретико-методологічні засади формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств в умовах нестабільного економічного середовища, посилення кризових явищ, високого рівня ризиків і зростання вимог до ефективності управління. Обґрунтовано необхідність переходу від реагування на наслідки кризових ситуацій до формування комплексної системи превентивного антикризового управління, орієнтованої на своєчасне виявлення загроз, оцінювання їх впливу та забезпечення стало-го розвитку підприємства. Узагальнено сучасні наукові підходи до трактування сутності антикризового управління та визначено його роль у забезпеченні результативності економічної діяльності підприємств. Проаналізовано системний, процесний, функціональний, ситуаційний, ресурсний, стратегічний, ризик-орієнтований, діагностичний і вартісно-орієнтований підходи до формування системи антикризового управління. Встановлено, що їх комплексне застосування створює передумови для побудови цілісної моделі управління, здатної забезпечити адаптивність підприємства до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Обґрунтовано структуру системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств, яка охоплює взаємопов'язані цільовий, суб'єктно-об'єктний, функціональний, методичний, інструментальний, інформаційно-аналітичний, контролінговий та результативний блоки. Особливу увагу приділено ролі контролінгу як інтегруючого елемента системи, що забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів планування, моніторингу, контролю, оцінювання ризиків і ухвалення управлінських рішень. Запропоновано структурну модель логіки формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств, яка відображає взаємозв'язок між аналітико-діагностичним, управлінсько-формувальним та результативно-контрольним блоками. Доведено, що реалізація запропонованої моделі забезпечує своєчасне виявлення кризових явищ, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості, зростання конкурентоспроможності та формування передумов для довгострокового розвитку підприємства. Зроблено висновок, що сучасна система антикризового управління повинна базуватися на принципах комплексності, адаптивності, безперервного моніторингу, ризик-орієнтованості та контролінгового супроводу, що дозволяє підвищити результативність економічної діяльності підприємств в умовах невизначеності.

Ключові слова: антикризове управління; результати економічної діяльності; система управління; контролінг; фінансова стійкість; управлінські рішення.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-2-310-318>

Рис.: 1. Бібл.: 20.

Шалений Володимир Анатолійович – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет (вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, Україна)

E-mail: shalenyi_tz@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2671-4776>

UDC 658.1

JEL Classification: G32; M21; L25

Shalenyi V. A. The Theoretical and Methodological Foundations for the Formation of a Crisis Management System for the Results of Economic Activity of Enterprises

The article examines the theoretical and methodological foundations for developing a system of crisis management for business performance in conditions of an unstable economic environment, increasing crises, high risk levels, and growing demands for management efficiency. It substantiated the need to shift from merely responding to crises toward creating a comprehensive preventive crisis management system focused on timely threat detection, assessing their impact, and ensuring sustainable business development. The article summarizes modern scientific approaches to understanding the essence of crisis management and highlights its role in ensuring business performance. The study also analyzes the systemic, process-oriented, functional, situational, resource-based, strategic, risk-oriented, diagnostic, and value-oriented approaches to shaping a crisis management system. It has been found that their comprehensive application creates the groundwork for building an integrated management model capable of ensuring a company's adaptability to changes in both internal and external environments. The structure of the enterprise's crisis management system for economic performance has been substantiated, encompassing interrelated blocks: target, subject-object, functional, methodological, instrumental, information-analytical, controlling, and performance. Special attention is given to the role of controlling as an integrating element of the system, providing information and analytical support for planning, monitoring, control, risk assessment, and decision-making processes. A structural model of the logic for forming the enterprise's crisis management system for economic performance has been proposed, reflecting the connection between analytical-diagnostic, managerial-formative, and performance-control blocks. It has been proved that implementing the proposed model ensures timely detection of crisis phenomena, improves resource use efficiency, strengthens financial stability, increases competitiveness, and creates conditions

for the long-term development of the enterprise. It was concluded that a modern crisis management system should be based on the principles of comprehensiveness, adaptability, continuous monitoring, risk orientation, and controlling support, which allows improving the effectiveness of the enterprise's economic activities in conditions of uncertainty.

Keywords: crisis management; economic performance results; management system; controlling; financial stability; managerial decisions.

Fig.: 1. Bibl.: 20.

Shalenyi Volodymyr A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree of the Department of Trade Entrepreneurship, Commodity Science and Business Management, Odesa National University of Technology (112 Kanatna Str., Odesa, 65039, Ukraine)

E-mail: shalenyi_tz@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2671-4776>

Вступ. Функціонування підприємств у сучасних умовах супроводжується посиленням нестабільності зовнішнього середовища, зростанням впливу кризових чинників, ускладненням фінансово-господарських процесів та підвищенням вимог до результативності управлінських рішень. За таких обставин особливого значення набуває формування ефективної системи антикризового управління, орієнтованої не лише на подолання вже наявних кризових явищ, а й на їх своєчасне попередження, діагностику, локалізацію та мінімізацію негативних наслідків для економічної діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові засади антикризового управління підприємствами широко висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні основи антикризового менеджменту сформовано у роботах Л. О. Лігоненко [5], О. О. Терещенко [12], А. Д. Чернявського [14], у яких розкрито сутність антикризового управління, механізми фінансового оздоровлення підприємств та особливості запобігання кризовим явищам. Значний внесок у розвиток системного бачення антикризового управління зробили сучасні українські дослідники, зокрема Г. Миськів і В. Білик [6], які обґрунтували етапи та заходи антикризового управління, а також О. Дем'янчук і А. Оніщенко [3], які дослідили особливості функціонування підприємств в умовах невизначеності. Окремі аспекти формування систем антикризового управління, ризик-орієнтованого підходу, стратегічної адаптації та забезпечення економічної стійкості підприємств висвітлено у працях І. Чуркіної, А. Рябоконь [17], Н. Насада, С. Терещука [7] та інших сучасних учених. Водночас аналіз наукових праць свідчить, що недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного формування системи антикризового управління саме результатами економічної діяльності підприємств із визначенням її структурних блоків, логіки функціонування та місця контролінгу як інтегруючого елемента інформаційно-аналітичного забезпечення управління.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичного інструментарію оцінювання ефективності системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств, формуванням інтегральних показників її результативності, обґрунтуванням моделей цифрового контролінгу, а також дослідженням впливу сучасних інформаційних технологій, ризик-менеджменту та бізнес-аналітики на підвищення адаптивності й економічної стійкості підприємств в умовах кризових викликів і післявоєнного відновлення економіки

Метою статті є розвиток теоретико-методологічних засад формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств на основі узагальнення сучасних наукових підходів та обґрунтування її структурних складових.

Викладення основного матеріалу дослідження. Антикризове управління результатами економічної діяльності підприємств слід розглядати як цілеспрямований управлінський процес, що забезпечує виявлення кризових ознак, оцінювання їхнього впливу на фінансово-економічний стан підприємства, розроблення та реалізацію заходів щодо стабілізації діяльності, відновлення платоспроможності, підвищення прибутковості, збереження конкурентних позицій і забезпечення подальшого розвитку суб'єкта господарювання. Його зміст не обмежується лише реагуванням на кризу, оскільки сучасна концепція антикризового управління передбачає системну роботу із запобігання кризовим процесам ще на ранніх етапах їх виникнення [10].

У науковій літературі антикризове управління трактується з різних позицій. Одні дослідники розглядають його як систему заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства [12], інші – як механізм забезпечення стійкості суб'єкта господарювання в умовах нестабільності [9]. Окремі науковці акцентують увагу на превентивному характері антикризового управління, підкреслюючи необхідність ранньої діагностики загроз, прогнозування можливих відхилень і розроблення сценаріїв реагування [5; 18]. Така різноманітність підходів свідчить про складність цієї категорії та необхідність її комплексного розгляду.

У контексті управління результатами економічної діяльності підприємства антикризове управління має бути спрямоване на забезпечення стабільності ключових фінансово-економічних показників, серед яких важливе місце займають обсяг доходів, рівень витрат, прибутковість, рентабельність, платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність і ефективність використання ресурсів. Саме ці показники відображають результативність функціонування підприємства та дають змогу оцінити рівень його адаптації до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі.

Формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств потребує врахування сукупності теоретичних підходів, кожен з яких розкриває окремий аспект управлінського впливу на кризові процеси. Найбільш поширеними є системний, процесний, функціональний, ситуаційний, ресурсний, стра-

тегічний, ризик-орієнтований, діагностичний та вартісно-орієнтований підходи [16].

Системний підхід передбачає розгляд антикризового управління як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що охоплюють цілі, принципи, функції, методи, інструменти, інформаційне забезпечення, суб'єктів та об'єкти управління. У межах цього підходу підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, на яку постійно впливають зовнішні та внутрішні чинники. Тому антикризове управління має забезпечувати узгодженість усіх управлінських дій, спрямованих на виявлення кризових явищ, стабілізацію діяльності та досягнення позитивних економічних результатів.

Процесний підхід акцентує увагу на послідовності управлінських дій, що здійснюються в межах антикризового управління. З цієї позиції антикризове управління можна представити як безперервний процес, що охоплює діагностику стану підприємства, виявлення кризових ознак, оцінювання причин і наслідків кризи, формування антикризових цілей, вибір інструментів впливу, реалізацію управлінських рішень, контроль за результатами та коригування подальших дій. Такий підхід дає змогу забезпечити логічну послідовність антикризових заходів і підвищити їхню результативність.

Функціональний підхід розкриває антикризове управління як сукупність управлінських функцій, серед яких – планування, організація, мотивація, контроль, аналіз, регулювання, координація та прогнозування. У межах цього підходу основна увага приділяється тому, як кожна функція управління може бути використана для запобігання або подолання кризових явищ. Зокрема, планування забезпечує визначення антикризових орієнтирів, аналіз дає змогу оцінити фактичний стан підприємства, контроль виявляє відхилення, а регулювання передбачає розроблення коригувальних заходів.

Ситуаційний підхід ґрунтується на необхідності врахування конкретних умов функціонування підприємства. Його сутність полягає в тому, що не існує універсальної моделі антикризового управління, яка була б однаково ефективною для всіх підприємств. Вибір управлінських рішень залежить від глибини кризи, фінансового стану підприємства, галузевої специфіки, рівня ризику, ресурсного потенціалу, конкурентного середовища та стратегічних цілей розвитку. Саме тому антикризові заходи мають бути адаптовані до конкретної управлінської ситуації.

Ресурсний підхід передбачає розгляд антикризового управління через призму забезпеченості підприємства необхідними ресурсами та ефективності їх використання. У цьому контексті важливого значення набувають фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні, технологічні та організаційні ресурси. Недостатність або нерациональне використання ресурсів часто стає однією з причин погіршення результатів економічної діяльності підприємства. Тому антикризове управління має бути спрямоване на оптимізацію ресурсного забезпечення, скорочення непродуктивних витрат, мобілізацію внутрішніх резервів і підвищення ефективності використання наявного потенціалу.

Стратегічний підхід орієнтує антикризове управління на довгострокове забезпечення стійкості та розвитку під-

приємства. У межах цього підходу криза розглядається не лише як загроза, а й як можливість перегляду стратегічних цілей, оновлення бізнес-моделі, оптимізації організаційної структури, підвищення конкурентоспроможності та формування нових напрямів розвитку. Стратегічне антикризове управління передбачає прогнозування змін зовнішнього середовища, оцінювання стратегічних ризиків, розроблення сценаріїв розвитку та вибір таких управлінських рішень, які забезпечують не лише поточну стабілізацію, а й майбутнє зростання підприємства.

Ризик-орієнтований підхід базується на виявленні, оцінюванні та мінімізації ризиків, які можуть негативно впливати на результати економічної діяльності підприємства. В умовах кризового середовища ризики набувають особливої значущості, оскільки можуть призводити до зниження прибутковості, втрати платоспроможності, зростання витрат, порушення договірних зобов'язань і погіршення фінансової стійкості. Тому система антикризового управління має містити інструменти ризик-менеджменту, моніторингу загроз, оцінювання ймовірності негативних подій та розроблення заходів щодо їх нейтралізації.

Діагностичний підхід передбачає постійне оцінювання фінансово-економічного стану підприємства з метою своєчасного виявлення кризових ознак. Його значення полягає в тому, що криза рідко виникає миттєво; зазвичай їй передують певні симптоми: зниження прибутковості, погіршення ліквідності, зростання заборгованості, скорочення обсягів реалізації, збільшення витрат, порушення платіжної дисципліни. Саме діагностика дозволяє виявити ці ознаки на ранніх етапах і ухвалити управлінські рішення до того, як кризові явища набудуть критичного характеру.

Вартісно-орієнтований підхід спрямований на забезпечення зростання вартості підприємства та підвищення ефективності його економічної діяльності. У межах цього підходу антикризове управління розглядається не лише як система стабілізаційних заходів, а як інструмент підвищення інвестиційної привабливості, прибутковості, фінансової стійкості та ринкової цінності бізнесу. Такий підхід особливо важливий для підприємств, які орієнтуються на довгостроковий розвиток, залучення капіталу та підвищення добробуту власників.

Отже, формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств має ґрунтуватися на поєднанні різних теоретичних підходів. Кожен із них розкриває окрему сторону антикризового управління, однак лише їх комплексне застосування дає змогу забезпечити повноцінну діагностику кризових явищ, розроблення ефективних управлінських рішень, стабілізацію діяльності підприємства та досягнення позитивних економічних результатів.

Узагальнюючи наведене, антикризове управління результатами економічної діяльності підприємств доцільно розглядати як інтегровану систему управлінських дій, методів та інструментів, спрямованих на попередження, виявлення, локалізацію і подолання кризових явищ, забезпечення фінансової стійкості, підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення стабільних результатів діяльності підприємства в умовах невизначеності. У цьому контексті особливого значення набуває контролінг, який

забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку антикризового управління, своєчасне виявлення відхилень, оцінювання ризиків і формування коригувальних управлінських рішень.

Формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств має базуватися на логічній послідовності управлінських дій, що забезпечують своєчасне виявлення кризових явищ, оцінювання їхнього впливу на діяльність підприємства та розроблення ефективних заходів реагування. Така система повинна охоплювати не лише етап подолання кризи, а й процес її попередження, діагностики, контролю та подальшого коригування управлінських рішень [8].

У теоретичному аспекті система антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств може бути представлена як сукупність взаємопов'язаних елементів, що включають цілі антикризового управління, об'єкти та суб'єкти управлінського впливу, принципи, функції, методи, інструменти, інформаційно-аналітичне забезпечення, управлінські рішення та результати їх реалізації. Взаємодія цих елементів забезпечує цілісність антикризового процесу та дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Особливе місце в цій системі займає діагностика кризового стану підприємства. Вона дає змогу визначити наявність або ймовірність виникнення кризових ознак, оцінити рівень їхнього впливу на фінансово-економічні результати та визначити напрями подальших управлінських дій. Без якісної діагностики антикризове управління набуває фрагментарного характеру, оскільки управлінські рішення приймаються не на основі системного аналізу, а як реакція на вже сформовані негативні наслідки.

Важливим елементом системи є інформаційно-аналітичне забезпечення, яке є основою для ухвалення антикризових рішень. Воно включає збір, обробку, систематизацію та аналіз інформації про фінансовий стан підприємства, рівень витрат і доходів, прибутковості, ліквідності, платоспроможності, ділову активність, ефективність використання ресурсів та результативність окремих напрямів діяльності. Саме на основі такої інформації керівництво підприємства може обґрунтовано визначати характер кризи, її причини, можливі наслідки та інструменти її подолання.

Логіку формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств доцільно подати у вигляді структурної моделі, наведеної на рис. 1.

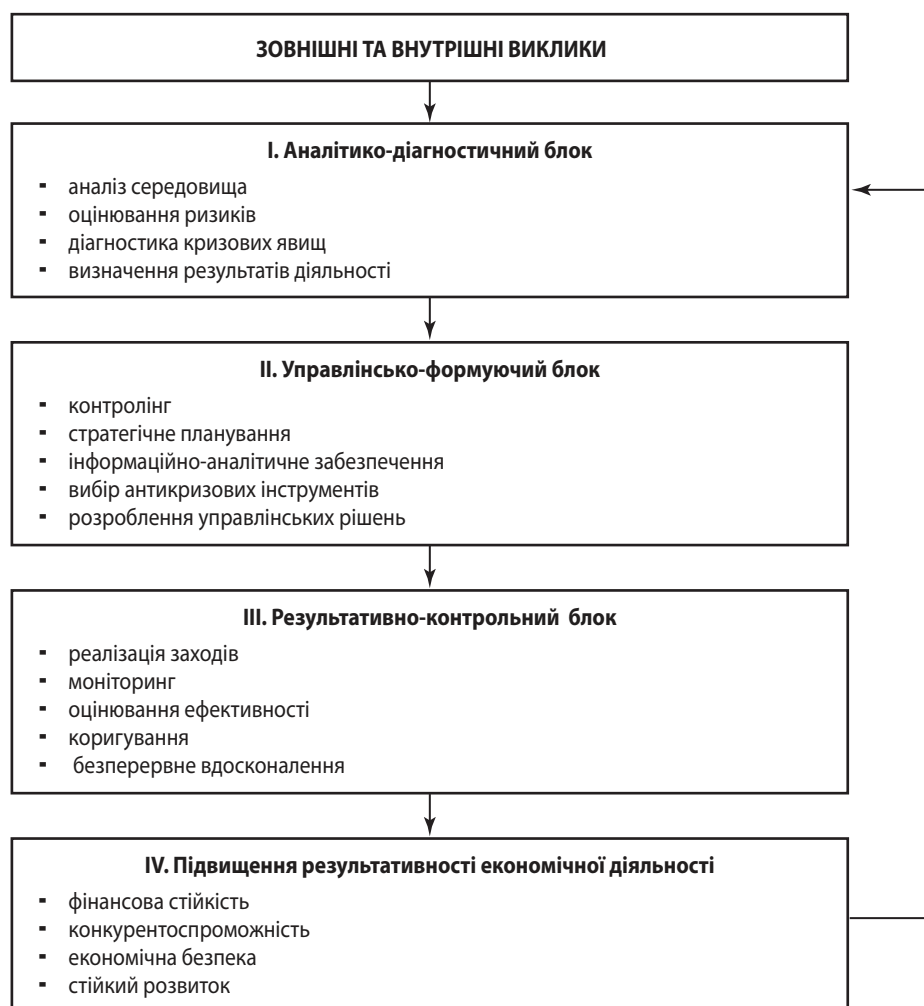


Рис. 1. Логіка формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності (постійний зворотний зв'язок)

Джерело: авторська розробка

На рис. 1 доцільно відобразити послідовність основних етапів формування системи антикризового управління: визначення цілей антикризового управління; діагностика фінансово-економічного стану підприємства; виявлення кризових ознак і факторів впливу; оцінювання ризиків та можливих наслідків; формування антикризових управлінських рішень; реалізація антикризових заходів; контроль результатів; коригування управлінських дій; забезпечення стабілізації та підвищення результативності економічної діяльності підприємства [6].

Запропонована модель дозволяє показати, що антикризове управління має циклічний характер. Після реалізації антикризових заходів необхідно здійснювати контроль за отриманими результатами, порівнювати їх із визначеними цілями та за потреби вносити зміни до управлінських рішень. Такий підхід забезпечує безперервність антикризового управління та дозволяє підприємству не лише реагувати на кризові явища, а й запобігати їх повторному виникненню.

Як видно з рис. 1, ключовим завданням системи антикризового управління є забезпечення позитивних змін у результатах економічної діяльності підприємства. Це передбачає стабілізацію фінансового стану, підвищення прибутковості, оптимізацію витрат, відновлення платоспроможності, зростання ефективності використання ресурсів та посилення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [4]. Саме тому оцінювання результатів має здійснюватися не лише за окремими фінансовими показниками, а й за сукупністю критеріїв, які характеризують загальну результативність підприємства.

У межах такої моделі антикризове управління не може бути ефективним без належного контролінгового забезпечення. Контролінг забезпечує інформаційну, аналітичну, планову, контрольну та координаційну підтримку всіх етапів антикризового процесу. Він дозволяє своєчасно виявляти відхилення, визначати причини погіршення результатів діяльності, оцінювати ризики, формувати альтернативні управлінські рішення та здійснювати контроль за їх реалізацією.

Отже, структурна модель формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств відображає взаємозв'язок між діагностикою, плануванням, прийняттям рішень, реалізацією заходів, контролем і коригуванням. Її використання дозволяє забезпечити комплексний характер антикризового управління та підвищити його спрямованість на досягнення найбільш фінансово-економічних результатів підприємства.

Подальше дослідження теоретичних підходів до формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств потребує конкретизації основних складових, які забезпечують її практичне функціонування. Якщо структурна модель відображає загальну логіку побудови антикризового управління, то для глибшого розуміння його змісту необхідно виокремити ключові елементи, що формують основу системи [19].

Система антикризового управління результатами економічної діяльності підприємства має охоплювати не лише послідовність управлінських дій, а й сукупність взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують її ціліс-

ність [11]. До таких компонентів доцільно віднести цільовий, суб'єктно-об'єктний, функціональний, методичний, інструментальний, інформаційно-аналітичний, контролінговий та результативний блоки. Кожен із них виконує окрему роль, однак лише їх взаємодія дозволяє забезпечити ефективне антикризове управління підприємством [16].

Цільовий блок визначає загальну спрямованість антикризового управління та формує орієнтири, яких має досягти підприємство в процесі подолання або попередження кризових явищ. До таких орієнтирів належать стабілізація фінансового стану, забезпечення платоспроможності, підвищення прибутковості, скорочення непродуктивних витрат, збереження конкурентних позицій та відновлення позитивної динаміки результатів економічної діяльності.

Суб'єктно-об'єктний блок відображає учасників антикризового управління та напрями їхнього впливу. Суб'єктами антикризового управління виступають власники, керівництво підприємства, фінансові менеджери, служба контролінгу, керівники структурних підрозділів та інші відповідальні особи. Об'єктами управління є фінансові результати, витрати, доходи, грошові потоки, активи, зобов'язання, ресурси, бізнес-процеси та загальний фінансово-економічний стан підприємства.

Функціональний блок охоплює основні управлінські функції, які реалізуються в межах антикризового управління. Серед них важливе місце займають планування, організація, аналіз, контроль, прогнозування, регулювання та координація. Саме через ці функції забезпечується перехід від виявлення кризових проблем до розроблення і реалізації управлінських заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства.

Методичний блок включає сукупність методів, які використовуються для оцінювання стану підприємства та обґрунтування антикризових рішень. До них належать методи фінансового аналізу, коефіцієнтного оцінювання, горизонтального й вертикального аналізу, факторного аналізу, прогнозування, сценарного моделювання, експертного оцінювання та економіко-математичного моделювання. Їх використання дає змогу об'єктивно оцінити рівень кризового стану підприємства та визначити найбільш доцільні напрями управлінського впливу.

Інструментальний блок забезпечує практичну реалізацію антикризового управління. Його складовими є бюджетування, управління витратами, реструктуризація заборгованості, оптимізація грошових потоків, управління ризиками, внутрішній контроль, система ключових показників ефективності, антикризові програми та плани фінансового оздоровлення. Ці інструменти дозволяють перевести управлінські рішення у конкретні дії, спрямовані на покращення результатів діяльності підприємства.

Інформаційно-аналітичний блок формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Він передбачає збір, обробку, систематизацію та аналіз інформації про стан підприємства, його ресурси, витрати, доходи, фінансові результати, ризики та відхилення від планових показників. Без якісного інформаційно-аналітичного забезпечення антикризове управління втрачає об'єктивність, а управлінські рішення можуть мати фрагментарний або несвоєчасний характер.

Окреме місце в системі займає контролінговий блок. Його призначення полягає у забезпеченні взаємозв'язку між цілями антикризового управління, плановими показниками, фактичними результатами, аналітичними висновками та коригувальними діями. Контролінг дає змогу здійснювати моніторинг відхилень, оцінювати ефективність реалізації антикризових заходів, координувати дії структурних підрозділів та формувати інформаційну основу для оперативного й стратегічного управління.

Результативний блок відображає очікувані наслідки функціонування системи антикризового управління. Його зміст пов'язаний із досягненням фінансової стабілізації, підвищенням ефективності використання ресурсів, зростанням прибутковості, відновленням платоспроможності, посиленням фінансової стійкості та забезпеченням стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності.

Формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств потребує комплексного підходу, за якого кожен блок виконує власну функцію, але водночас пов'язаний з іншими складовими. Саме така побудова забезпечує цілісність антикризового управління, підвищує його результативність та створює умови для своєчасного реагування підприємства на кризові зміни.

Водночас ефективність системи антикризового управління значною мірою залежить від того, наскільки чітко визначено взаємозв'язок між її структурними елементами та кінцевими результатами економічної діяльності підприємства. Антикризове управління не може бути зведене лише до усунення поточних фінансових проблем або подолання окремих негативних явищ. Його зміст є значно ширшим і передбачає формування такої управлінської системи, яка здатна забезпечити стабільність функціонування підприємства, підтримання його платоспроможності, ефективне використання ресурсів та досягнення позитивної динаміки фінансово-економічних показників.

Поряд із формуванням структурних елементів системи антикризового управління важливого значення набуває оцінювання можливостей її практичного застосування в діяльності сучасних підприємств. Запропонована система не обмежується сукупністю окремих управлінських процедур, а виступає комплексним механізмом координації процесів планування, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень. Її практична цінність полягає у забезпеченні своєчасного реагування на негативні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, підвищенні обґрунтованості управлінських рішень та формуванні передумов для довгострокового розвитку підприємства.

Запропонована система має універсальний характер і може бути адаптована до особливостей функціонування підприємств різних видів економічної діяльності. Для виробничих підприємств її використання сприятиме оптимізації витрат, підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів та мінімізації втрат, пов'язаних із порушенням виробничих процесів. Для аграрних підприємств система дозволяє враховувати сезонність виробництва, високий рівень природно-кліматичних ризиків, нестабільність ринкової кон'юнктури та необхідність оперативно реагування на зміни цінової ситуації. У сфері торгівлі

та послуг запропонований підхід забезпечує підвищення адаптивності підприємств до змін споживчого попиту, посилення конкурентного тиску та трансформації бізнес-процесів.

Ефективність функціонування системи антикризового управління значною мірою залежить від створення відповідного організаційного та інформаційного забезпечення. Насамперед це стосується формування сучасної інформаційно-аналітичної бази, яка повинна забезпечувати керівництво підприємства достовірною, повною та своєчасною інформацією щодо фінансових результатів, структури витрат, ліквідності, платоспроможності, рівня ризиків та інших ключових показників діяльності. Саме якість інформаційного забезпечення визначає обґрунтованість управлінських рішень і можливість оперативного реагування на кризові явища.

Важливою умовою результативності антикризового управління є інтеграція його інструментів із сучасними цифровими технологіями управління. Використання корпоративних інформаційних систем, засобів бізнес-аналітики, цифрових платформ моніторингу та автоматизованих систем підтримки прийняття управлінських рішень дозволяє значно скоротити час обробки інформації, підвищити точність прогнозування та забезпечити безперервний контроль за станом підприємства. У сучасних умовах цифровізація поступово перетворюється на одну з ключових передумов ефективного функціонування системи антикризового управління.

Особливу інтегруючу роль у запропонованій системі виконує контролінг. На відміну від окремих функцій аналізу чи контролю, контролінг забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з поточними результатами його діяльності, координує інформаційні потоки, здійснює моніторинг відхилень від запланованих показників та формує інформаційну основу для прийняття своєчасних управлінських рішень. Саме завдяки контролінгу забезпечується взаємозв'язок між усіма структурними блоками запропонованої системи, що сприяє її цілісності та підвищує ефективність реалізації антикризових заходів.

Практична реалізація запропонованої системи створює передумови для досягнення низки позитивних результатів. Серед них особливе значення мають підвищення фінансової стійкості підприємства, зростання прибутковості, оптимізація структури витрат, поліпшення використання ресурсного потенціалу, скорочення рівня фінансових ризиків, підвищення якості управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Водночас реалізація системного підходу до антикризового управління дозволяє перейти від ситуативного реагування на кризові явища до їх превентивного попередження, що є одним із визначальних чинників забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Особливої актуальності запропонована система набуває в сучасних умовах функціонування українських підприємств, діяльність яких здійснюється під впливом воєнних ризиків, макроекономічної нестабільності, трансформації логістичних ланцюгів, дефіциту окремих видів ресурсів та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. За таких умов ефективність антикризового

управління визначається не лише здатністю підприємства подолати негативні наслідки кризових процесів, а й можливістю своєчасно адаптувати систему управління до нових економічних викликів, забезпечуючи безперервність діяльності, фінансову стійкість і довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, подальше формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств має ґрунтуватися на поєднанні теоретичних підходів, структурних елементів, діагностичних процедур та контролінгового забезпечення. Саме контролінг у цій системі виступає інструментом, який забезпечує узгодження між цілями антикризового управління, інформаційно-аналітичними даними, управлінськими рішеннями та фактичними результатами діяльності підприємства. Через це доцільним є подальше дослідження ролі контролінгу як складової антикризового управління та визначення його впливу на результативність економічної діяльності підприємств.

У межах формування системи антикризового управління важливо враховувати, що результати економічної діяльності підприємства є не лише підсумком господарських процесів, а й основним орієнтиром для вибору управлінських дій. У наукових дослідженнях з антикризового менеджменту наголошується, що саме зміна результативних показників дає змогу визначити наявність кризових проявів, оцінити глибину проблеми та встановити ефективність реалізованих антикризових заходів. Тому управління результатами економічної діяльності має здійснюватися не фрагментарно, а на основі цілісної логіки, яка поєднує діагностику, аналіз, планування, прийняття рішень, реалізацію заходів, контроль і коригування.

Дослідники зазначають, що підприємство в умовах кризових змін повинно не лише реагувати на вже сформовані негативні наслідки, а й своєчасно виявляти передумови їх виникнення [6]. Для цього необхідно сформулювати систему показників, яка дозволяє оцінювати поточний стан підприємства, визначати відхилення від запланованих параметрів, виявляти причини погіршення результатів та розробляти управлінські рішення щодо їх подолання [13]. До таких показників доцільно віднести рівень доходів, витрат, прибутку, рентабельності, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності активів, продуктивності ресурсів та ділової активності.

Висновок. Проведене дослідження дозволило узагальнити сучасні теоретичні підходи до формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств та обґрунтувати необхідність її комплексного розвитку в умовах нестабільного економічного середовища. Встановлено, що ефективне антикризове управління має ґрунтуватися на інтеграції системного, процесного, функціонального, ситуаційного, стратегічного, ресурсного, ризик-орієнтованого, діагностичного та вартісно-орієнтованого підходів, які у сукупності забезпечують своєчасне виявлення кризових явищ, оцінювання їх впливу та розроблення ефективних управлінських рішень.

Обґрунтовано, що система антикризового управління повинна включати взаємопов'язані цільовий, суб'єктно-

об'єктний, функціональний, методичний, інструментальний, інформаційно-аналітичний, контролінговий і результативний блоки, взаємодія яких формує єдиний механізм забезпечення стабільного функціонування підприємства. Запропонована структурна модель логіки формування системи антикризового управління відображає послідовність аналітичних, управлінських і контрольних процедур та забезпечує безперервний зворотний зв'язок між оцінюванням результатів діяльності і прийняттям коригувальних управлінських рішень.

Доведено, що особливого значення в сучасних умовах набуває контролінг як інтегруючий елемент системи антикризового управління, який забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів планування, моніторингу, оцінювання ризиків, контролю та координації управлінських рішень.

Використання запропонованих теоретичних положень і структурної моделі сприятиме підвищенню фінансової стійкості, конкурентоспроможності, адаптивності та результативності економічної діяльності підприємств, а також створенню передумов для їх довгострокового розвитку в умовах невизначеності.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Глуценко С. В., Івахненко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.
2. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів : НЛТУ України, 2019. 108 с. URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2019.pdf
3. Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2024. № 33 (61). С. 41–46. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46)
4. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
6. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1. С. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
7. Насад Н. В., Терещук С. А. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 68–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>
8. Птахіна О. М. Антикризове управління : навч.-метод. посіб. для самост. роботи. Старобільськ : ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2251/ptakhina.pdf>
9. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 235–239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31

10. Скібіцький В. О. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2019. 568 с.
11. Смерічевський С. Ф., Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ВД «Кондор», 2020. 396 с.
12. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 268 с.
13. Тимошенко О. В., Буцько О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 23 (2). С. 187–192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_23%282%29__28
14. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Львів : МАУП, 2006. 256 с.
15. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : МАУП, 2020. 256 с.
16. Чикуркова А. Д. Антикризове управління : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти третього рівня ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент». Кам'янець-Подільський, 2024. 170 с.
17. Чуркіна І. Є., Рябоконт А. Є. Система антикризового управління підприємствами в умовах світової нестабільності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23. Вип. 3 (58). С. 132–147. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327492](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327492)
18. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2004. 196 с.
19. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Львів : Укр. акад. друкарства, 2018. 236 с.
20. Другова О. С., Скиба О. С., Феклістов О. А., Басюркіна Н. Й., Шалений В. А. Формування стратегії імпортозаміщення на основі контролінгу ефективності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 90–93. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-16>

Додаткові матеріали: Не передбачені.

Джерела фінансування: Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Вдячності: Не передбачені.

Конфлікт інтересів: Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Використання ШІ: Інструменти ШІ у підготовці цієї роботи не використовувались.

Заява про оригінальність: Наданий матеріал раніше не публікувався та в інші видання не надсилався.

Supplementary Materials: Not applicable.

Funding: This research received no external funding.

Acknowledgments: Not applicable.

Conflict of interest: The author declares no conflict of interest.

AI use statement: No AI tools were used in the preparation of this work.

Originality statement: The submitted material has not been previously published and has not been submitted to any other journal.

REFERENCES

- Cherniavskiy A. D. (2020). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib.* [Anti-crisis management of the enterprise: study guide]. Kyiv: MAUP.
- Cherniavskiy A. D. (2006). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posibnyk* [Anti-crisis management of the enterprise: study guide]. Lviv: MAUP.
- Churkina I. Ye. & Riabokon A. Ye. (2024). *Systema antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh svitovoi nestabilnosti* [System of anti-crisis management of enterprises under conditions of global instability]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 3 (58)(23), 132–147. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327492](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327492)
- Chykurkova A. D. (2024). *Antykryzove upravlinnia: navch. posib. dlia zdobuvachiv vyshchoi osvity tretogo rivnia OPP «Menedzhment» spetsialnosti 073 «Menedzhment»* [Anti-crisis management: study guide for higher education applicants of the third level of the educational and professional program «Management» in specialty 073 «Management»]. Kamianets-Podilskyi.
- Demianchuk O. I. & Onishchenko A. O. (2024). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti: teoretychnyi ta praktychnyi aspekt* [Anti-crisis management of an enterprise in conditions of uncertainty: theoretical and practical aspects]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriya «Ekonomika»*, 33 (61), 41–46. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46)
- Druhova O. S., Skyba O. S., Feklistov O. A., Basiurkina N. Y. & Shalenyi V. A. (2025). *Formuvannya stratehii importozamishchennia na osnovi kontrolinhu efektyvnosti pidpriemstva* [Formation of an import substitution strategy based on controlling the efficiency of the enterprise]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, 3, 90–93. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-16>
- Hlushchenko S. V. & Ivakhnenkov S. V. (2020). *Antykryzove upravlinnia na pidpriemstvi: finansovo-orhanizatsiini aspekty: navch. posib.* [Anti-crisis management at the enterprise: financial and organizational aspects: study guide]. Kyiv: NaUKMA.
- Homonai-Stryzhko M. V. & Yakimtsov V. V. (2019). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Lviv: NLTU Ukrainy. http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_antycrisis_2019.pdf
- Lihonenko L. O. (2005). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: pidruchnyk* [Anti-crisis management of the enterprise: textbook]. Kyiv: KNTU.
- Myskiv H. V. & Bilyk V. M. (2024). *Etapy ta zakhody antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi* [Stages and measures of anti-crisis management at the enterprise]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 1, 19–27. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
- Nasad N. V. & Tereshchuk S. A. (2025). *Antykryzove upravlinnia ryzykamy pidpriemstv v period viiny* [Anti-crisis risk management of enterprises during the war period]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, 8, 68–70. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>
- Ptakhina O. M. (2017). *Antykryzove upravlinnia: navch.-metod. posib. dlia samost. roboty* [Anti-crisis management: educational and methodical manual for independent work]. Starobilsk: DZ «Luhans. nats. un-t im. Tarasa Shevchenka». <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2251/ptakhina.pdf>
- Romaniak H. M. (2016). *Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyscha* [The essence of anti-crisis management of an enterprise in an unstable market environment]. *Naukovi zapysky Ukrain-skoi akademii drukarstva*, 1, 235–239. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31
- Shershnova Z. Ye. & Oborska S. V. (2004). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch.-metod. posib. dlia samost. vyvch. dystsypliny* [Anti-crisis management of the enterprise: educational and methodical manual for independent study of the discipline]. Kyiv: KNEU.

Shtanhret A. M. (2018). *Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom: navch. posib.* [Anti-crisis management of the enterprise: study guide]. Lviv: Ukr. akad. drukarstva.

Skibitskyi V. O. (2019). *Antykryzovyi menedzhment: navch. posib.* [Anti-crisis management: study guide]. Kyiv: Tsentr uchb. lit.

Smerichevskyi S. F. & Kryvoviazuk I. V. (2020). *Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom: navch. posib.* [Anti-crisis management of the enterprise: study guide]. Kyiv: VD «Kondor».

Tereshchenko O. O. (2020). *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpryemstvi: monohrafiia* [Anti-crisis financial management at the enterprise: monograph]. Kyiv: KNEU.

Tymoshenko O. V., Butska O. Yu. & Safari F. Kh. (2016). *Antykryzove upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryemstva* [Anti-crisis management as a prereq-

uisite for increasing the efficiency of enterprise operations]. *Ekonomichnyi analiz*, 23 (2), 187–192. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_23%282%29__28

Yepifanova I. Yu. & Oranska N. O. (2016). Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpryemstva [The essence of anti-crisis management of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2, 265–269. https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf

Стаття надійшла до редакції 07.05.2026 р.

Статтю прийнято до публікації 23.05.2026 р.

Оприлюднено 11.08.2026 р.