

## АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Вінницький національний технічний університет

***Анотація:** Робота присвячена розгляду антикризового менеджменту як стратегічного інструменту для забезпечення стійкості бізнесу в умовах економічної нестабільності, описуючи ключові етапи кризового управління, практичні стратегії та реальні приклади їхнього ефективного застосування.*

**Ключові слова:** антикризовий менеджмент, стратегічне управління, кризові ситуації, адаптація підприємств, конкурентні переваги.

### Crisis Management: Strategies and Efficiency

***Abstract:** The study is dedicated to examining crisis management as a strategic tool for ensuring business stability in conditions of economic instability, describing the key stages of crisis management, practical strategies, and real-life examples of their effective implementation.*

**Keywords:** crisis management, strategic management, crisis situations, business adaptation, competitive advantages.

Економічні кризи, пандемії, військові конфлікти, технологічні прориви та глобальні зміни створюють серйозні виклики для бізнесу. В таких умовах традиційні моделі управління часто не працюють, і компанії, які не готові до змін, опиняються на межі виживання.

Першопричиною виникнення кризи на підприємстві нерідко буває криза стратегії (стратегічна криза). Вона полягає у неправильно обраній стратегії розвитку, що може одразу призвести до кризової ситуації на підприємстві [1]. Підприємства, які впроваджують правильні антикризові стратегії, швидше адаптуються до змін, ухвалюють обґрунтовані рішення та краще використовують можливості навіть у складних умовах. Дослідження показують, що компанії, які мають продумані антикризові плани, на 30-50% частіше зберігають стабільність під час економічних потрясінь, тоді як інші стикаються зі скороченням персоналу, зниженням прибутків або навіть банкрутством. У своїх роботах Єпіфанова І.Ю. Оранська Н.О. визначають, що в умовах затяжної економічної кризи в країні одним із основних завдань управління підприємством має бути створення ефективної системи антикризового менеджменту. Антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності [2].

Тож далі ми розглянемо, як саме антикризовий менеджмент працює на практиці та які стратегії допомагають компаніям залишатися стійкими навіть у найскладніших ситуаціях.

Антикризовий менеджмент — це система управлінських рішень і заходів, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію наслідків кризових ситуацій. Це не просто реакція на кризу, а стратегічний підхід, що дозволяє підприємствам бути готовими до будь-яких викликів і зберігати стабільність навіть у найскладніші часи. Основна мета — це своєчасне виявити фактори кризи і ліквідувати їх, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. А для цього необхідно відшукати способи і засоби подолання кризи [3].

Виділимо основні цілі антикризового менеджменту: Виявлення кризових загроз — завчасний аналіз внутрішніх і зовнішніх ризиків, що можуть вплинути на діяльність компанії. Мінімізацію ризиків — розробку та впровадження заходів для зменшення негативного впливу кризових факторів. Швидке реагування на зміни — оперативне ухвалення рішень і адаптація бізнес-процесів до нових умов.

Щоб краще зрозуміти важливість антикризового менеджменту, наведу кілька реальних прикладів.

Фінансова криза 2008 року – багато компаній не змогли адаптуватися до різкого скорочення кредитування та падіння ринків, що призвело до банкрутств. Однак ті підприємства, які заздалегідь сформували резервні фонди та оптимізували витрати, змогли зберегти свої позиції. Пандемія COVID-19 – бізнеси, які швидко перейшли на онлайн-продажі та дистанційну роботу, не лише уникнули втрат, а й зміцнили свої ринкові позиції. Наприклад, компанії, що впровадили безконтактні сервіси та електронну комерцію, змогли не тільки пережити кризу, а й збільшити прибутки. Військові конфлікти та геополітична нестабільність – підприємства, які диверсифікували постачальників, оптимізували логістичні процеси та мали кризові плани, змогли швидко адаптуватися до нових умов. Ці приклади доводять, що антикризовий менеджмент – це не просто теоретична концепція, а життєво важливий інструмент для стабільності та розвитку бізнесу в умовах невизначеності.

Отож, як уже визначено – антикризовий менеджмент це системний процес, який складається з кількох ключових етапів. Саме їхнє правильне і своєчасне виконання дозволяє підприємствам ефективно протидіяти кризам та мінімізувати їхній вплив.

Звісно, що кожна кризова ситуація є особливою та має різний перебіг на різних підприємствах, однак певний спільний алгоритм формування послідовності антикризового управління простежується [4]. Перший етап – діагностика кризи. На цьому етапі проводиться глибокий аналіз проблем і загроз. Потрібно визначити причини кризи, оцінити масштаби ризиків та прогнозувати можливі наслідки. Використовуються фінансові, маркетингові, операційні та інші показники, щоб зрозуміти, де саме виникають проблеми. Якщо діагностику провести на ранніх стадіях, можна уникнути серйозних втрат. Другий етап – розробка стратегії реагування. Після діагностики необхідно визначити, які заходи допоможуть стабілізувати ситуацію. Це може бути скорочення витрат, пошук нових ринків збуту, залучення додаткового фінансування або зміна бізнес-моделі. Головне – знайти найбільш ефективний і водночас реалістичний шлях подолання кризи. Третій етап – впровадження антикризових заходів. На цьому етапі стратегія переходить у практичну площину: відбувається оперативна оптимізація бізнес-процесів, ухвалюються ключові управлінські рішення, проводяться переговори з партнерами та кредиторами. Важливо діяти швидко, оскільки затримка може лише погіршити ситуацію. Четвертий етап – моніторинг та корекція стратегії. Криза – це динамічний процес, тому антикризові заходи потребують постійного контролю та гнучкості. Підприємство має регулярно оцінювати ефективність своїх дій і за потреби вносити коригування. Головне – не просто подолати кризу, а використати її як можливість для вдосконалення бізнесу. Тому антикризовий менеджмент також є не одноразовим рішенням, а полягає у безперервному процесі управління ризиками, що дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними навіть у найскладніших умовах.

Оскільки кожна криза унікальна, то підприємства повинні обирати відповідні стратегії для її подолання. Антикризові стратегії можна поділити на кілька основних груп, залежно від того, чи компанія прагне уникнути кризи, адаптуватися до нових умов, оптимізувати свою діяльність або використати кризу як можливість для розвитку [6,7]. Перша група – запобіжні стратегії. Вони спрямовані на попередження кризових ситуацій. Основні методи тут – ризик-менеджмент і створення резервних фондів. Компанії, які систематично аналізують ризики, диверсифікують постачання та ринки збуту, створюють фінансові резерви, значно краще переживають економічні потрясіння. Друга група – адаптаційні стратегії. Якщо криза вже настала, важливо швидко змінювати бізнес-модель та адаптуватися до нових умов. Це може включати гнучкість у бізнес-моделі (наприклад, перехід на онлайн-продажі під час пандемії) та диверсифікацію – тобто розширення асортименту продукції чи вихід на нові ринки, щоб зменшити залежність від однієї сфери діяльності. Третя група – реструктуризаційні стратегії. Вони застосовуються, коли підприємство вже опинилося в кризовій ситуації і потрібно терміново стабілізувати ситуацію. Основні заходи – оптимізація витрат, перегляд ключових статей бюджету, зміна організаційної структури та реорганізація процесів, що дозволяє підприємству працювати ефективніше навіть в умовах обмежених ресурсів. Четверта група – агресивні стратегії. Деякі компанії використовують кризу як можливість для зростання. Це може бути експансія – активне розширення бізнесу у той час, коли конкуренти скорочують витрати, або злиття та поглинання слабших конкурентів, що дозволяє отримати нові ринки, активи та збільшити свою ринкову частку. Вибір антикризової стратегії залежить від масштабів кризи, фінансового стану

компанії та швидкості змін на ринку. Однак найбільш ефективні підприємства – це ті, що поєднують кілька стратегій, залежно від ситуації.

Хочеться підкреслити головну ідею: антикризовий менеджмент – це не просто реакція на кризу, а стратегічна підготовка до можливих загроз. Підприємства, які заздалегідь планують свої дії на випадок нестабільності, мають значно вищі шанси не лише вижити, а й зміцнити свої позиції на ринку. Щоб ефективно протистояти кризам, варто дотримуватися кількох ключових рекомендацій: Регулярний аналіз ризиків. Компанія повинна постійно оцінювати внутрішні та зовнішні загрози, виявляти потенційні проблеми та розробляти механізми їх подолання. Гнучкість та адаптивність. Ринок змінюється швидко, і бізнес має бути готовим до цих змін. Готовність до трансформації – одна з головних умов виживання в сучасних економічних умовах. Диверсифікація та інновації. Розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків, запровадження сучасних технологій – усе це допомагає зменшити залежність від окремих факторів та підвищити стійкість підприємства.

Отож криза може бути як загрозою, так і можливістю для розвитку. Підприємства, які не лише реагують на труднощі, а й заздалегідь планують антикризові заходи, отримують конкурентні переваги та забезпечують собі стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Антикризовий менеджмент – це не просто набір дій під час нестабільності, а невід'ємна частина стратегії успішного бізнесу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Костецький В. В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. 2011. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13209/1/kostetskyu.pdf>
2. Єпіфанова І. Ю.; Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. 2016. URL: [https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10321/Yepifanova\\_Oranska016.pdf?sequence=1](https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10321/Yepifanova_Oranska016.pdf?sequence=1)
3. Шатайло О.А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ, 2019, 5: 217-226. URL: [http://jnas.nbuiv.gov.ua/j-pdf/binf\\_2019\\_5\\_35.pdf](http://jnas.nbuiv.gov.ua/j-pdf/binf_2019_5_35.pdf)
4. Миськів Г. В.; Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. 2024. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
5. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. (2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.103
6. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки 7 (2) (2014): 68-71. URL: [http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuiv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_7\(2\)\\_18.pdf](http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvkhdu_en_2014_7(2)_18.pdf)
7. Іванова А. С., and А. Г. Бухтіарова. Теоретичне підґрунтя застосування антикризової стратегії на підприємстві. Економічний простір 113 (2016): 147-157. URL: [http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuiv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/ecpros\\_2016\\_113\\_16.pdf](http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecpros_2016_113_16.pdf)

**Карпінський Юрій Валерійович**, аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: [yuriykarpinskii@gmail.com](mailto:yuriykarpinskii@gmail.com).

**Karpinskyi Yuriy**, PhD student at the Department of Management, Marketing, and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: [yuriykarpinskii@gmail.com](mailto:yuriykarpinskii@gmail.com).

**Сметанюк Олена Анатоліївна**, к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: [smetaniuk@vntu.edu.ua](mailto:smetaniuk@vntu.edu.ua).

**Olena Smetaniuk**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University, e-mail: [smetaniuk@vntu.edu.ua](mailto:smetaniuk@vntu.edu.ua).