*behavior. The sequence for implementing the methodological approach is outlined, which includes identifying external environmental factors, assessing the intensity of their impact and behavioural perception, determining the behavioral-strategic transformation coefficient, calculating the integral index of behavioral-strategic adaptability, the development of an enterprise's behavioral-strategic profile, the selection of a strategic planning model, and the monitoring of results. The use of the integral index of behavioral-strategic adaptability as an analytical tool for the comprehensive assessment of the impact of the external environment, and for determining the level of adaptability, strategic flexibility, resilience, and the potential for the enterprise's long-term development, is justified. The practical significance of the findings lies in the possibility of applying the proposed methodological approach to enhance the soundness of strategic decisions, develop strategic competencies, improve adaptive management, and ensure the long-term economic sustainability and competitiveness of enterprises in the construction sector.*

***Keywords:*** *strategic planning; external environment; enterprise; strategy; economic behavior; behavioral-strategic adaptability; integrated index; competencies; management; resilience.*

**Стаття надійшла до редакції / Received 25.05.2026 Прийнята до друку / Accepted 16.06.2026 Опубліковано/ Published 08.08.2026**

**Бібліографічний опис статті:**

*Чернишенко А. Г. Теоретико-методичний підхід до оцінювання впливу зовнішнього середовища на стратегування економічної поведінки підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 3. С. 247-252.*

*Chernyshenko A. Theoretical and methodological approach to assessing the influence of the external environment on the strategizing of the economic behavior of enterprises. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 3, pp. 247-252.*

**УДК 338.242:658.012; JEL classification: G32, M21, L21, D81 DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-3-48**

***ШАЛЕНИЙ Володимир Анатолійович, к.е.н., доцент, докторант кафедри торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет, https://orcid.org/0000-0003-2671-4776***

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

***© ШАЛЕНИЙ Володимир Анатолійович*, 2026**

***Шалений В. А. Концептуальні засади антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств.***

*У статті досліджено теоретичні засади формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища, воєнних ризиків і зростання економічної невизначеності. Узагальнено сучасні наукові підходи до розуміння сутності антикризового управління та визначено їх значення для забезпечення стабільного функціонування суб'єктів господарювання. Встановлено, що ефективне антикризове управління має ґрунтуватися на поєднанні превентивного, стабілізаційного та реактивного напрямів управлінського впливу, що забезпечує своєчасне виявлення кризових загроз, локалізацію негативних процесів і формування передумов для довгострокового розвитку підприємства. Систематизовано основні теоретичні підходи до формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств, серед яких системний, процесний, функціональний, ситуаційний, ресурсний, стратегічний, ризик-орієнтований, діагностичний, вартісно-орієнтований і контролінговий. Обґрунтовано, що їх комплексне застосування дає змогу забезпечити узгодженість управлінських рішень, своєчасне реагування на кризові явища, підвищення адаптивності підприємства та ефективне використання його ресурсного потенціалу. Особливу увагу приділено визначенню ролі контролінгу як інтегруючого елемента системи антикризового управління. Доведено, що контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів планування, діагностики, моніторингу, контролю та коригування управлінських рішень, сприяє своєчасному виявленню відхилень, оцінюванню ризиків і підвищенню обґрунтованості управлінських дій. Запропоновано авторське трактування понять «антикризове управління» та «система антикризового управління результатами економічної діяльності підприємства», які враховують безперервність управлінського процесу, інтеграцію контролінгу, ризик-менеджменту, діагностики, прогнозування та інформаційно-аналітичного забезпечення. Визначено складові системи, її принципи, функції, суб'єкти, об'єкти та послідовність реалізації управлінських процесів. Отримані результати формують теоретичне підґрунтя для подальшого розвитку методичних підходів до побудови сучасних систем антикризового управління підприємствами та можуть бути використані як основа для розроблення практичних механізмів підвищення результативності економічної діяльності суб'єктів господарювання.*

***Ключові слова:*** *антикризове управління, результати економічної діяльності, система управління, контролінг, економічна стійкість, підприємство.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем екзогенної та ендогенної нестабільності, поглибленням воєнних ризиків, порушенням ресурсних і логістичних ланцюгів, а також зростанням економічної невизначеності. Зазначені чинники призводять до виникнення значних фінансово-економічних диспропорцій, зниження платоспроможності та втрати стійкості суб'єктів господарювання. Традиційні інструменти менеджменту в таких умовах часто виявляються неефективними, оскільки орієнтовані на реагування вже наявних кризових проявів, а не на їх своєчасне запобігання. Виникає об'єктивна потреба у формуванні цілісної, гнучкої та адаптивної системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств, яка б базувалася на поєднанні превентивного, стабілізаційного та реактивного впливу з активним залученням інструментарію контролінгу для забезпечення обґрунтованості управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичних та практичних засад антикризового управління посідає чільне місце у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Аналіз публікацій свідчить про наявність різноманітних підходів до трактування сутності та спрямованості антикризового управлінського впливу. Зокрема, В. О. Василенко, Л. О. Лігоненко, Г. М. Романяк, О. М. Скібіцький, А. В. Череп, О. В. Ареф'єва, Ю. В. Прохорова та С. Рамазанов акцентують увагу на превентивному характері антикризового управління. У межах цього підходу основне значення мають своєчасне розпізнавання кризових симптомів, прогнозування можливих загроз і розроблення заходів, спрямованих на недопущення погіршення стану підприємства [1-7 ].

Л. С. Ситник [8], Н. М. Давиденко [9] і Л. М. Дейніс [10] пов'язують антикризове управління з мобілізацією внутрішніх ресурсів, використанням фінансового потенціалу, адаптацією до змін зовнішнього середовища та забезпеченням подальшого розвитку підприємства. У такому розумінні антикризові заходи не обмежуються відновленням платоспроможності, а створюють передумови для досягнення стратегічних цілей і зміцнення конкурентних позицій.

В. І. Фучеджи [11], О. С. Силкін, П. О. Муж [12], А. Чернявський [13], А. Штангрет [14] і Г. Тельнова [15] зосереджуються переважно на управлінні підприємством в умовах уже сформованої кризи. Вони підкреслюють необхідність оперативного ухвалення рішень за умов часових і ресурсних обмежень, мінімізації втрат, нейтралізації кризових явищ і відновлення життєздатності суб'єкта господарювання.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичного інструментарію оцінювання ефективності системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств, побудовою інтегрованої системи контролінгу, адаптованої до умов цифрової трансформації та

воєнних ризиків, а також із формуванням практичних моделей інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що забезпечуватимуть своєчасне виявлення кризових загроз, прогнозування їхніх наслідків і підвищення економічної стійкості підприємств.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств, уточнення сутності антикризового управління та обґрунтування ролі контролінгу як інтегруючого елемента інформаційно-аналітичного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень в умовах кризових викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування ефективної системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств потребує глибинного розкриття змісту управлінських процесів і систематизації наукових підходів до їх реалізації. Як підкреслюють науковці, управління результатами економічної діяльності в умовах кризи має ґрунтуватися на взаємозв'язку між причинами виникнення кризових явищ, управлінськими рішеннями та очікуваними результатами [16-18]. Якщо причини кризи визначено неповністю або несвоєчасно, антикризові заходи можуть мати поверховий характер і не забезпечити реального поліпшення стану підприємства. Саме тому важливим є поєднання кількісного аналізу фінансово-економічних показників із якісною оцінкою організаційних, управлінських, кадрових, виробничих, ринкових та інформаційних чинників.

Значну роль у цьому процесі відіграє аналіз причин відхилень. Сам факт зниження прибутковості, погіршення ліквідності або зростання витрат ще не дає повного уявлення про характер кризи. Науковці обґрунтовують необхідність поглибленого аналізу причинно-наслідкових зв'язків, оскільки для прийняття ефективних управлінських рішень потрібно встановити, що саме спричинило негативні зміни: зменшення обсягів реалізації, неефективна структура витрат, зростання собівартості, порушення платіжної дисципліни, недостатній рівень контролю, нераціональне використання ресурсів або вплив зовнішніх економічних чинників.

Після встановлення причин погіршення результатів економічної діяльності формується система антикризових управлінських рішень. Їхній зміст залежить від характеру виявлених проблем і може охоплювати оптимізацію витрат, перегляд цінової політики, удосконалення бюджетування, реструктуризацію заборгованості, посилення контролю за грошовими потоками, скорочення непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання активів, зміну організаційної структури або перегляд стратегічних пріоритетів підприємства [19].

Реалізація антикризових рішень повинна супроводжуватися постійним контролем за їхнім впливом на результати економічної діяльності. У науковій літературі підкреслюється, що контроль у системі антикризового управління має не лише фіксувати досягнуті результати, а й забезпечувати зворотний зв'язок для подальшого коригування управлінських дій. Це дозволяє визначити, чи забезпечують обрані заходи очікуваний ефект, чи сприяють вони стабілізації фінансового стану, відновленню платоспроможності, підвищенню прибутковості та зміцненню фінансової стійкості підприємства. Таким чином, управління результатами економічної діяльності підприємств у системі антикризового управління має базуватися на безперервному циклі діагностики, аналізу, ухвалення рішень, реалізації заходів, контролю та коригування. Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що саме така логіка забезпечує не лише подолання поточних кризових проявів, а й формування передумов для стабільного розвитку підприємства в майбутньому. Саме тому подальше дослідження має бути спрямоване на визначення ролі контролінгу як інструменту, що забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку на кожному етапі антикризового управління результатами економічної діяльності підприємства.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що антикризове управління результатами економічної діяльності підприємств має бути побудоване на поєднанні превентивного, оперативного та стратегічного управлінського впливу. Превентивний аспект передбачає своєчасне виявлення потенційних загроз і слабких сигналів кризи, оперативний — розроблення та реалізацію заходів швидкого реагування на погіршення показників діяльності, а стратегічний — формування довгострокових умов для відновлення стійкості, конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Ефективність функціонування системи антикризового управління залежить від якості її інформаційно-аналітичного забезпечення та врахування сукупності екзогенних і ендогенних чинників. Увага керівництва має приділятися використанню комплексу фінансових і нефінансових індикаторів, сценарного підходу та дотриманню балансу між оперативними стабілізаційними заходами (оптимізація витрат, відновлення ліквідності) і стратегічними цілями розвитку підприємства.

Л. Федулова, Л. Кримчак, Є. Рудніченко та О. Мазоренко розкривають значення інформаційного забезпечення в системі управління підприємством і наголошують, що в кризових умовах управлінська інформація має бути своєчасною, достовірною, повною, релевантною, аналітично опрацьованою та орієнтованою на вирішення конкретних управлінських завдань. Науковці зазначають, що інформація повинна не лише відображати фактичний стан і результати діяльності підприємства, а й формувати основу для оцінювання альтернативних сценаріїв його розвитку, прогнозування наслідків управлінських рішень, своєчасного виявлення загроз і визначення внутрішніх резервів для підвищення ефективності економічної діяльності. Відповідність інформації зазначеним вимогам забезпечує обґрунтованість антикризових рішень і сприяє зниженню рівня невизначеності в управлінні підприємством [20-22].

Тому ефективна система антикризового управління має забезпечувати баланс між поточною стабілізацією та стратегічним розвитком. З одного боку, вона повинна спрямовуватися на ліквідацію кризових проявів, відновлення платоспроможності, оптимізацію витрат і поліпшення фінансових результатів. З іншого боку, вона має створювати передумови для модернізації управлінських процесів, підвищення ефективності бізнес-моделі, посилення конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

У цьому аспекті контролінг є важливим інструментом узгодження оперативного та стратегічного рівнів антикризового управління. Його використання дозволяє поєднати планові орієнтири, фактичні результати, аналітичні висновки та коригувальні дії в єдину систему управлінської підтримки. Завдяки контролінгу підприємство отримує можливість не лише фіксувати відхилення, а й визначати причини їх виникнення, оцінювати наслідки та формувати управлінські рішення, спрямовані на досягнення бажаних результатів.

Таким чином, теоретичні підходи до формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств свідчать про необхідність її розгляду як комплексної, динамічної та багаторівневої. Вона повинна поєднувати діагностику, планування, аналіз, контроль, прогнозування, ризик-менеджмент, інформаційно-аналітичне забезпечення та контролінговий супровід. Лише за таких умов антикризове управління може забезпечити своєчасне реагування на кризові явища, підвищення результативності діяльності підприємства та формування передумов для його стабільного розвитку.

Антикризове управління результатами економічної діяльності підприємств формується під впливом різних наукових підходів, кожен із яких розкриває окремий

аспект управлінського впливу на кризові процеси. У наукових дослідженнях підкреслюється, що кризові явища мають комплексний характер і можуть проявлятися у фінансовій, виробничій, організаційній, кадровій, ринковій та управлінській сферах діяльності підприємства. Саме тому система антикризового управління не може ґрунтуватися лише на окремому методі або інструменті, а має поєднувати різні підходи, спрямовані на своєчасне виявлення, оцінювання, локалізацію та подолання кризових проявів. Основні теоретичні підходи до формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств наведено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Теоретичні підходи до формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств**

| Підхід | Зміст підходу | Основне призначення в антикризовому управлінні | Очікуваний результат застосування |
|---|---|---|---|
| Системний підхід | Розглядає антикризове управління як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів: цілей, принципів, функцій, методів, інструментів, суб'єктів, об'єктів та результатів управління | Забезпечення узгодженості всіх складових антикризового управління | Формування цілісної системи реагування на кризові явища |
| Процесний підхід | Визначає антикризове управління як послідовність взаємопов'язаних етапів: діагностики, аналізу, прийняття рішень, реалізації заходів, контролю та коригування | Забезпечення логічної послідовності управлінських дій | Підвищення керованості процесу подолання кризових явищ |
| Функціональний підхід | Розкриває антикризове управління через реалізацію основних функцій менеджменту: планування, організації, аналізу, прогнозування, контролю, координації та регулювання | Використання функцій управління для попередження та подолання кризових проявів | Посилення управлінського впливу на результати діяльності підприємства |
| Ситуаційний підхід | Передбачає врахування конкретного стану підприємства, глибини кризи, галузевої специфіки, ресурсних можливостей і умов зовнішнього середовища | Адаптація антикризових заходів до конкретної управлінської ситуації | Підвищення гнучкості та адресності управлінських рішень |
| Ресурсний підхід | Зосереджується на оцінюванні наявних ресурсів підприємства та ефективності їх використання | Мобілізація внутрішніх резервів і оптимізація ресурсного забезпечення | Зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів |
| Стратегічний підхід | Орієнтує антикризове управління на забезпечення довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та розвитку підприємства | Узгодження антикризових рішень зі стратегічними цілями підприємства | Забезпечення довгострокової фінансової стійкості та розвитку |
| Ризик-орієнтований підхід | Передбачає виявлення, оцінювання, моніторинг і мінімізацію ризиків, що впливають на результати економічної діяльності | Попередження негативного впливу ризиків на фінансово-господарський стан підприємства | Зменшення ймовірності поглиблення кризових явищ |
| Діагностичний підхід | Ґрунтується на постійному оцінюванні фінансово-економічного стану підприємства та виявленні ознак кризи | Раннє виявлення проблем і причин погіршення результатів діяльності | Своєчасне прийняття антикризових управлінських рішень |
| Вартісно-Орієнтований підхід | Розглядає антикризове управління через призму зростання вартості підприємства, прибутковості та інвестиційної привабливості | Орієнтація управління на підвищення цінності бізнесу | Зростання вартості підприємства та підвищення інвестиційної привабливості |
| Контролінговий підхід | Передбачає інформаційно-аналітичну, планову, контрольну та координаційну підтримку антикризового управління | Забезпечення зворотного зв'язку, контролю відхилень і підготовки коригувальних рішень | Підвищення обґрунтованості управлінських рішень і результативності антикризових заходів |

*Джерело: сформовано на основі [23, 24, 25].*

Систематизовані у табл. 1 підходи мають взаємодоповнювальний характер і в реальній управлінській практиці повинні застосовуватися комплексно. Їхня інтеграція дає змогу сформувати адаптивну систему управління, яка поєднує стратегічне орієнтування, оперативне регулювання, ризик-менеджмент і контролінговий супровід.

Сучасні підприємства здійснюють діяльність в умовах одночасного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть спричиняти погіршення фінансово-економічних результатів, зниження платоспроможності та розвиток кризових процесів. До зовнішніх загроз належать воєнні ризики, макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси, коливання ринкової кон'юнктури, скорочення попиту, порушення логістичних зв'язків і посилення конкурентного тиску. Внутрішні причини кризи формуються внаслідок нераціонального використання ресурсів, зростання витрат, недоліків у плануванні, обмеженості інформаційно-аналітичного забезпечення та несвоєчасного ухвалення управлінських рішень.

За таких обставин антикризове управління повинно бути спрямоване не лише на відновлення платоспроможності підприємства після виникнення кризи, а й на своєчасне виявлення її передумов. Відповідна система має охоплювати діагностику фінансово-економічного стану, ідентифікацію та оцінювання ризиків, прогнозування можливих загроз, розроблення превентивних заходів і контроль за результатами їх реалізації. Її функціонування забезпечує збереження економічного потенціалу підприємства, захист інтересів працівників і кредиторів, скорочення можливих втрат і відновлення стійкості господарської діяльності. Статистичні показники засвідчують збереження значного рівня фінансової вразливості українського бізнесу.

Дані рисунків 1, 2 свідчать про те, що найбільша концентрація процедур банкрутства спостерігається у сферах з високою чутливістю до попиту та логістики (оптова торгівля — 34,1%), а також у регіонах із високою діловою активністю та підвищеними воєнно-логістичними ризиками (м. Київ та Запорізька обл.).

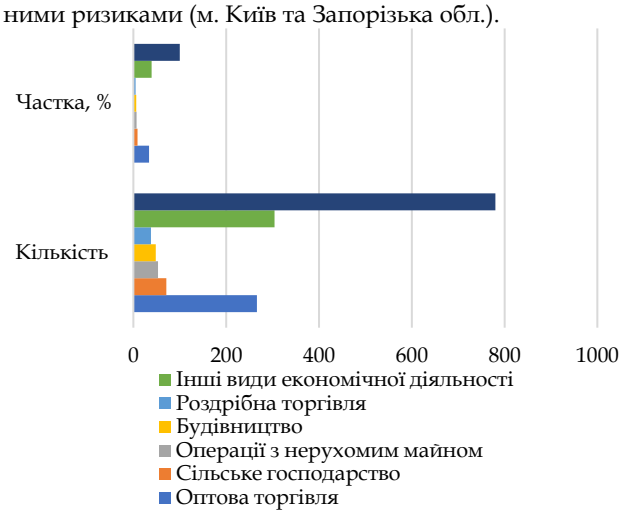


**Рис. 1. Розподіл процедур банкрутства підприємств за видами діяльності у 2025 р.**

*Джерело: складено автором за даними [26, 27].*

Територіальний розподіл процедур банкрутства також характеризується значною нерівномірністю, що відображено на рис. 2.

**Рис. 2. Регіональний розподіл процедур банкрутства підприємств України у 2025 р.**

*Джерело: складено автором за даними [26, 27].*

Представлені на рис. 1 і рис. 2 дані підтверджують необхідність інтегрування контролінгу в систему антикризового управління підприємствами. Контролінг забезпечує безперервний моніторинг показників, своєчасне виявлення відхилень, оцінювання ризиків, прогнозування можливих наслідків і підготовку коригувальних рішень до настання критичної неплатоспроможності.

У сучасній науковій думці сутність антикризового управління трактується неоднозначно, що зумовлено фокусуванням дослідників на різних етапах кризового процесу. Виокремлюються три основні підходи: реактивний (спрямований на ліквідацію наслідків уже наявної кризи та відновлення платоспроможності), стабілізаційний (орієнтований на підтримання рівноваги системи в умовах постійного впливу ризиків) та превентивний (базований на ранній діагностиці й недопущенні погіршення стану підприємства). Зазначені напрями є взаємопов'язаними, оскільки ефективна система повинна одночасно забезпечувати як попередження загроз, так і подолання кризових проявів. На нашу думку, антикризове управління – це комплексна безперервна система цілеспрямованого управлінського впливу, яка на основі діагностики, прогнозування, планування, контролінгу та оцінювання ризиків забезпечує своєчасне виявлення кризових загроз, попередження і локалізацію негативних явищ, стабілізацію результатів економічної діяльності, відновлення платоспроможності та формування передумов для стійкого розвитку підприємства.

Запропоноване визначення, на відміну від трактувань, орієнтованих лише на подолання вже наявної кризи, охоплює весь цикл антикризового впливу: від виявлення ранніх сигналів і підготовки превентивних рішень до фінансово-господарського оздоровлення та забезпечення подальшого розвитку підприємства. Особливе місце в цьому процесі належить контролінгу, який формує інформаційно-аналітичну основу для оцінювання відхилень, прогнозування наслідків і своєчасного коригування управлінських рішень.

Уточнення сутності антикризового управління створює теоретичне підґрунтя для формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємства. Необхідність системного підходу зумовлена тим, що кризові явища впливають не лише на фінансові показники, а й на виробничі процеси, ресурсне забезпечення, збут, інвестиційну активність, кадровий потенціал і конкурентні позиції підприємства. Тому окремі антикризові заходи не забезпечують тривалого ефекту без узгодження з загальними цілями та результатами діяльності.

Результати економічної діяльності відображають наслідки використання ресурсів, реалізації управлінських рішень і взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Вони характеризуються системою фінансових і нефінансових показників, серед яких обсяг доходу, прибуток, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, продуктивність праці, оборотність ресурсів, рівень витрат, ринкова частка та вартість підприємства. Погіршення зазначених показників може свідчити про виникнення диспропорцій і формування передумов для кризового стану.

Формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності передбачає узгодження її елементів (цілей, принципів, функцій, суб'єктів та об'єктів) на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях. Функціональний цикл охоплює послідовні етапи діагностики, прогнозування, планування, реалізації та контролю. Інтегрувальну роль у цій системі відіграє контролінг, який забезпечує зв'язок між плановими орієнтирами, фактичними показниками та коригувальними діями, дозволяючи усувати причини, а не лише наслідки відхилень.

Отже, систему антикризового управління результатами економічної діяльності підприємства пропонується розуміти як упорядковану сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, функцій, методів та інструментів, інтегрованих у контролінг і спрямованих на діагностування кризових загроз, попередження негативних відхилень, стабілізацію економічних результатів, відновлення платоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження узагальнено сучасні теоретичні підходи до формування системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств та встановлено, що її ефективність забезпечується комплексним поєднанням системного, процесного, функціонального, стратегічного, ресурсного, ризик-орієнтованого, діагностичного та контролінгового підходів. Обґрунтовано необхідність переходу від реактивної моделі управління до превентивної системи, орієнтованої на ранню діагностику кризових загроз, прогнозування ризиків і своєчасне ухвалення управлінських рішень. Запропоновано авторське визначення антикризового управління та системи антикризового управління результатами економічної діяльності підприємства, що враховує взаємозв'язок цілей, принципів, функцій, методів, інструментів і контролінгу. Доведено, що інтеграція контролінгу в систему антикризового управління забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів планування, контролю, оцінювання відхилень і коригування управлінських рішень, що сприяє підвищенню результативності економічної діяльності, зміцненню фінансової стійкості та створенню передумов для довгострокового розвитку підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Література.**

1. ***Василенко В. О.*** Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2003. 504 с. URL: https://opac.kntu.kr.ua/bib/6690.

2. ***Лігоненко Л. О.*** Антикризове управління підприємством : підручник. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2005. 824 с.

3. ***Романяк Г. М.*** Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1 (52). С. 235–239. URL: https://nz.uad.lviv.ua/media/1-52/30.pdf.

4. ***Скібіцький О. М.*** Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с. URL: https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=233974.

5. ***Череп А. В., Северина С. В.*** Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277–282.

6. ***Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В.*** Антикризове фінансове управління підприємством : монографія. Львів : Українська академія друкарства, 2011. 249 с.

7. Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень : монографія / ***С. К. Рамазанов, О. А. Бурбело, В. В. Вітлінський*** та ін. ; за заг. ред. ***С. К. Рамазанова***. Луганськ : Ноулідж, 2012. 948 с. URL: https://mpsesm.hneu.edu.ua/index.php/mpsesm/mpsesm-xv/announcement/view/3.

8. ***Ситник Л. С.*** Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fbe834aa-2181-4d1d-afdd-e8a021732045/content.

9. ***Давиденко Н. М.*** Антикризове управління в бурякоцукровому підкомплексі АПК. *Проблеми трансформації соціально-економічної системи в Україні*. 2004. № 6. С. 141–148.

10. ***Дейніс Л. М., Фучеджи В. І.*** Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. Вип. 41 (2). С. 49–53.

11. ***Фучеджи В. І.*** Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. Вип. 38. С. 361–366. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a2a08586-52db-420f-a7ea-7347f7eaa998/content.

12. ***Силкін О. С., Муж П. О.*** Аналіз сутності антикризового управління підприємством. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 2 (53). С. 228–235. URL: https://nz.uad.lviv.ua/media/2-53/28.pdf.

13. ***Чернявський А. Д.*** Антикризове управління фірмою : навч. посіб. Київ : Зовнішня торгівля, 2005. 328 с.

14. ***Штангрет А. М., Копилюк О. І.*** Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.

15. ***Тельнова Г. В.*** Антикризове управління машинобудівним підприємством : автореф. дис. дис. … канд. екон. наук : 08.06.01. Маріуполь, 2006. 20 с.

16. ***Дарміць Р. З., Вацик Н. О.*** Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. *НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.12. С. 153–160.

17. ***Ковтуненко В. М.*** Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 10. С. 93–96.

18. ***Кокінз Г.*** Управління результативністю: як подолати розрив між оголошеною стратегією та реальними процесами. Пер. з англ. Київ : Альвасар. 2021. 318 с.

19. ***Weske, M.*** Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Springer. 2019. 426 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-59432-2

20. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібн./ За. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. Київ, 2007. URL: http://194.44.152.155/elib/local/sk/sk711885.pdf.

21. ***Кримчак Л. А., Рудніченко Є. М.*** Удосконалення інформаційної складової економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств у контексті реалізації основних положень постмитного аудиту. *Бізнес-інформ*. 2019. № 7. С. 211–216. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/8610.

22. ***Мазоренко О. В.*** Методичні аспекти оцінки інформаційного середовища функціонування та розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 52. С. 104–110

23. ***Соболєва Г.*** Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54

24. ***Воронов О. О., Зябрева Е .А., Соломаха С. І.*** Спосіб оцінки якості антикризового управління діяльністю промислового підприємства. *Економіка. Управління. Право*. 2011. № 1–3. С. 60–63.

25. ***Храпкіна В. В.*** Адаптація світового досвіду антикризового управління в Україні. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. №1/7(21). С. 42-49.

26. Фінансові результати діяльності великих і середніх підприємств за 2024 рік: експрес-випуск. Державна служба статистики України. 14.04.2025. URL: ukrstat.gov.ua/express/expr2025/04/09.pdf.

27. 780 компаній стали банкрутами у 2025 році. Опендатабот. 2026. URL: https://opendatabot.ua/analytics/business-bankrupts-2025.

**References.**

1. ***Vasylenko, V. O.*** (2003). *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: navch. posib.* [Anti-crisis enterprise management: textbook]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 504 p. Available at: https://opac.kntu.kr.ua/bib/6690.

2. ***Lihonenko, L. O.*** (2005). *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: pidruchnyk* [Anti-crisis enterprise management: textbook]. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics, 824 p.

3. ***Romaniak, H. M.*** (2016). Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyshcha [Essence of anti-crisis enterprise management in an unstable market environment]. *Scientific Papers of Ukrainian Academy of Printing*, no. 1(52), pp. 235–239. Available at: https://nz.uad.lviv.ua/media/1-52/30.pdf.

4. ***Skibitskyi, O. M.*** (2009). *Antykryzovyi menedzhment: navch. posib.* [Anti-crisis management: textbook]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 568 p. Available at: https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=233974.

5. ***Cherep, A. V., & Severyna, S. V.*** (2010). Antykryzove upravlinnia yak osnova zabezpechennia zhyttiediialnosti pidpryiemstva [Anti-crisis management as a basis for ensuring the life activity of an enterprise]. *Economic Scope*, no. 37, pp. 277–282.

6. ***Arefieva, O. V., & Prokhorova, Yu. V.*** (2011). *Antykryzove finansove upravlinnia pidpryiemstvom: monohrafiia* [Anti-crisis financial management of an enterprise: monograph]. Lviv: Ukrainian Academy of Printing, 249 p.

7. ***Ramazanov, S. K., Burbelo, O. A., Vitlinskyi, V. V., et al.*** (2012). *Ryzyky, bezpeka, kryzy i stalyi rozvytok v ekonomitsi: metodolohii, modeli, metody upravlinnia ta pryiniattia rishen: monohrafiia* [Risks, security, crises and sustainable development in the economy: methodologies, models, management methods and decision-making: monograph] (S. K. Ramazanov, Ed.). Luhansk: Noulidzh, 948 p. Available at: https://mpsesm.hneu.edu.ua/index.php/mpsesm/mpsesm-xv/announcement/view/3.

8. ***Sytnyk, L. S.*** (2000). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom* [Organizational and economic mechanism of anti-crisis enterprise management]. Donetsk: IEP NAS of Ukraine, 503 p. Available at: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fbe834aa-2181-4d1d-afdd-e8a021732045/content.

9. ***Davydenko, N. M.*** (2004). Antykryzove upravlinnia v Buriakotsukrovomu pidkompleksi APK [Anti-crisis management in the sugar beet subcomplex of the agro-industrial complex]. *Problems of Transformation of the Social and Economic System in Ukraine*, no. 6, pp. 141–148.

10. ***Deinis, L. M., & Fuchedzhy, V. I.*** (2011). Sutnist antykryzovoho finansovoho upravlinnia pidpryiemstvom [The essence of anti-crisis financial management of the enterprise]. *Bulletin of Socio-Economic Research*, no. 41(2), pp. 49–53.

11. ***Fuchedzhy, V. I.*** (2010). Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [Peculiarities of anti-crisis enterprise management]. *Bulletin of Socio-Economic Research*, no. 38, pp. 361–366. Available at: https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a2a08586-52db-420f-a7ea-7347f7eaa998/content.

12. ***Sylkin, O. S., & Muzh, P. O.*** (2016). Analiz sutnosti antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [Analysis of the essence of anti-crisis enterprise management]. *Scientific Papers of Ukrainian Academy of Printing*, no. 2(53), pp. 228–235. Available at: https://nz.uad.lviv.ua/media/2-53/28.pdf.

13. ***Cherniavskyi, A. D.*** (2005). *Antykryzove upravlinnia firmoiu: navch. posib.* [Anti-crisis firm management: textbook]. Kyiv: Zovnishnia torhivlia, 328 p.

14. ***Shtangret, A. M., & Kopyliuk, O. I.*** (2007). *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: navch. posib.* [Anti-crisis enterprise management: textbook]. Kyiv: Znannia, 335 p.

15. ***Telnova, H. V.*** (2006). *Antykryzove upravlinnia mashynobudivnym pidpryiemstvom* [Anti-crisis management of a machine-building enterprise] (Abstract of candidate's thesis in Economics, 08.06.01). Mariupol, 20 p.

16. ***Darmits, R. Z., & Vatsyk, N. O.*** (2010). Vzaiemozviazok rezultatyvnosti ta ekonomichnoi efektyvnosti v systemi menedzhmentu pidpryiemstva [Interrelation of effectiveness and economic efficiency in the enterprise management system]. *Scientific Bulletin of UNFU*, no. 20.12, pp. 153–160.

17. ***Kovtunenko, V. M.*** (2014). Identyfikatsiia sutnosti poniat "rezultatyvnist" i "efektyvnist" diialnosti pidpryiemstva ta metodolohiia ikh otsinky [Identification of the essence of the concepts of "effectiveness" and "efficiency" of enterprise activity and methodology of their evaluation]. *Investments: Practice and Experience*, no. 10, pp. 93–96.

18. ***Cokins, G.*** (2021). *Upravlinnia rezultatyvnistiu: Yak podolaty rozryv mizh oholoshenoiu stratehiieiu ta realnymy protsesamy* [Performance management: How to bridge the gap between declared strategy and real processes] (Trans. from Eng.). Kyiv: Alvasar, 318 p.

19. ***Weske, M.*** (2019). *Business process management: Concepts, languages, architectures*: Springer, 426 p. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59432-2.
20. ***Fedulova, L. I.*** (Ed.). (2007). *Suchasni kontseptsii menedzhmentu: navch. posib.* [Modern concepts of management: textbook]. Kyiv. Available at: http://194.44.152.155/elib/local/sk/sk711885.pdf.
21. ***Krymchak, L. A., & Rudnichenko, Ye. M.*** (2019). Udoskonalennia informatsiinoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznyanykh pidpryiemstv u konteksti realizatsii osnovnykh polozhen postmytnoho audytu [Improvement of the information component of economic security of foreign economic activity of domestic enterprises in the context of implementing the main provisions of post-clearance audit]. *Business Inform*, no. 7, pp. 211–216. Available at: https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/8610.
22. ***Mazorenko, O. V.*** (2013). Metodychni aspekty otsinky informatsiinoho seredovyshcha funktsionuvannia ta rozvytku pidpryiemstva [Methodological aspects of assessing the information environment of functioning and development of an enterprise]. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Current Problems of Management and Financial-Economic Activity of the Enterprise*, no. 52, pp. 104–110.
23. ***Sobolieva, H.*** (2022). Formuvannia antykryzovoi polityky upravlinnia pidpryiemstvom [Formation of anti-crisis enterprise management policy]. *Economy and Society*, no. 41. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54.
24. ***Voronov, O. O., Ziabreva, E. A., & Solomakha, S. I.*** (2011). Sposib otsinky yakosti antykryzovoho upravlinnia diialnistiu promyslovoho pidpryiemstva [Method for evaluating the quality of anti-crisis management of industrial enterprise activity]. *Economy. Management. Law*, no. 1–3, pp. 60–63.
25. ***Khrapkina, V. V.*** (2015). Adaptatsiia svitovoho dosvidu antykryzovoho upravlinnia v Ukraini [Adaptation of world experience of anti-crisis management in Ukraine]. *Technology Audit and Production Reserves*, no. 1/7(21), pp. 42–49.
26. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Finansovi rezultaty diialnosti velykykh ta serednikh pidpryiemstv za 2024 rik: ekspres-vypusk* [Financial results of large and medium-sized enterprises for 2024: express issue]. Available at: https://ukrstat.gov.ua/express/expr2025/04/09.pdf.
27. Opendatabot. (2026). *780 kompanii staly bankrutamy u 2025 rotsi* [780 companies went bankrupt in 2025]. Available at: https://opendatabot.ua/analytics/business-bankrupts-2025.

**Abstract.**
***Shalenyi V. A. Conceptual principles of anti-crisis management of the results of economic activity of enterprises.***
*The article explores the theoretical principles of forming a system of anti-crisis management of the results of economic activity of enterprises in conditions of instability of the external environment, war risks, and growing economic uncertainty. Modern scientific approaches to understanding the essence of anti-crisis management are summarized, and their significance for ensuring the stable functioning of economic entities is determined. It is established that effective anti-crisis management should be based on a combination of preventive, stabilizing, and reactive directions of managerial influence, which ensures timely identification of crisis threats, localization of negative processes, and formation of prerequisites for long-term development of the enterprise. The main theoretical approaches to forming a system of anti-crisis management of the results of economic activity of enterprises are systematized, including systemic, process, functional, situational, resource, strategic, risk-oriented, diagnostic, value-oriented, and controlling. It is substantiated that their comprehensive application ensures the consistency of management decisions, timely response to crisis phenomena, and increases the adaptability of the enterprise and the efficiency of using its resource potential. Particular attention is paid to determining the role of controlling as an integrating element of the anti-crisis management system. It is proved that controlling provides information and analytical support for the processes of planning, diagnostics, monitoring, control, and adjustment of management decisions, contributes to the timely detection of deviations, risk assessment, and the justification of management actions. The author proposes an interpretation of the concepts of "anti-crisis management" and "anti-crisis management system for the results of the enterprise's economic activity" that takes into account the continuity of the management process and the integration of controlling, risk management, diagnostics, forecasting, and information and analytical support. The components of the system, its principles, functions, subjects, objects, and the sequence of implementation of management processes are determined. The results obtained form a theoretical basis for the further development of methodological approaches to building modern systems of anti-crisis management of enterprises. They can be used as a basis for developing practical mechanisms for increasing the effectiveness of economic activities of business entities.*
***Keywords:*** *anti-crisis management, results of economic activities, management system, controlling, economic stability, enterprise.*

**Стаття надійшла до редакції / Received 22.05.2026 Прийнята до друку / Accepted 14.06.2026 Опубліковано/ Published 08.08.2026**

**Бібліографічний опис статті:**
*Шалений В. А. Концептуальні засади антикризового управління результатами економічної діяльності підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 3. С. 252-257.*
*Shalenyi V. A. Conceptual principles of anti-crisis management of the results of economic activity of enterprises. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 3, pp. 252-257.*

**УДК 338.45:69.003:005.52:005.334; JEL classification: L74, M10, D24, G32, O22**
**DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-3-49**

***ШИЛЮК Петро Петрович, аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна, http://orcid.org/0009-0002-5471-3308***
***ФЕСУН Артем Сергійович, кандидат економічних наук, докторант Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна, http://orcid.org/0009-0002-1433-3087***

# ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ КРИЗИ

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

***© ШИЛЮК Петро Петрович, ФЕСУН Артем Сергійович, 2026***

***Шилюк П. П., Фесун А. С. Економічне обґрунтування формування адаптивних бізнес-моделей підприємств в умовах гібридної кризи.***
*У статті обґрунтовано, що кризове середовище характеризується одночасним впливом воєнних, фінансових, інвестиційних, логістичних, інституційних, технологічних та інформаційних чинників, взаємодія яких формує нові вимоги до економічної стійкості й адаптивності бізнес-моделей. На основі еволюційного аналізу класичних і сучасних наукових концепцій систематизовано теоретичні підходи до дослідження адаптивності підприємств, розвитку бізнес-моделей, динамічних здібностей, організаційної стійкості та економічної діагностики. Уточнено зміст понять «гібридна криза» та «полікриза», визначено їхній взаємозв'язок і особливості прояву у сфері будівельного девелопменту. Запропоновано розглядати адаптивну бізнес-модель як динамічну економічну систему, здатну забезпечувати структурну трансформацію підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища шляхом реконфігурації ресурсів, бізнес-процесів, фінансових потоків, партнерських взаємозв'язків і механізмів створення вартості. Розроблено концептуальну методологічну платформу економічної діагностики та трансформації бізнес-моделі, яка інтегрує інформаційно-аналітичне забезпечення, діагностику адаптивності, сценарне моделювання, вибір управлінських рішень і моніторинг результативності в єдиний циклічний механізм економічного управління. Запропоновано інтегральний показник економічного базису формування адаптивної бізнес-моделі, що об'єднує фінансову стійкість, операційну результативність, інноваційно-інвестиційний потенціал, цифрову готовність, економічну стійкість до гібридних кризових впливів та адаптивність бізнес-моделі. Сформовано формалізовану модель оцінювання адаптивності на основі взаємопов'язаних ресурсної, процесної, структурної, організаційної та управлінської складових. Запропонований підхід створює методологічні передумови для комплексної економічної діагностики рівня готовності підприємств до функціонування в умовах гібридних криз та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення їхньої стійкості, гнучкості й конкурентоспроможності.*
***Ключові слова:*** *підприємство; адаптивність; економічна діагностика; гібридна криза; економічна стійкість; трансформація бізнес-моделі; будівельний девелопмент; інтегральне оцінювання; цифровізація; інноваційно-інвестиційний потенціал; стратегічне управління; конкурентоспроможність.*