

Адаптивна модель антикризового управління підприємством в умовах невизначеності

Алькема Віктор ¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	658.5:005.334:005.21

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19222231>

Анотація. У статті досліджено теоретичні засади стратегічного антикризового управління підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища. Актуальність дослідження зумовлена зростанням економічної невизначеності, посиленням воєнних, макроекономічних та інституційних ризиків, що суттєво впливають на стабільність функціонування підприємств. За таких умов підприємства функціонують у середовищі підвищеної турбулентності, що потребує формування нових управлінських підходів, орієнтованих на підвищення адаптивності, стійкості та здатності до довгострокового розвитку. Метою статті є дослідження теоретичних засад стратегічного антикризового управління підприємствами та обґрунтування адаптивної моделі управління, спрямованої на забезпечення життєздатності підприємства в умовах невизначеності. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, системний і порівняльний підходи, а також метод узагальнення. У статті узагальнено сучасні наукові підходи до розуміння сутності антикризового управління та систематизовано ключові фактори виникнення кризових явищ, зокрема воєнні, макроекономічні, інституційні та внутрішні. Обґрунтовано необхідність переходу від реактивного реагування на кризові ситуації до формування системи стратегічного антикризового управління. Запропоновано адаптивну циклічну модель стратегічного антикризового управління підприємством, що ґрунтується на інтеграції інструментів стратегічного менеджменту, управління ризиками та забезпечення економічної безпеки. Модель передбачає безперервний моніторинг середовища, діагностику стану підприємства, вибір сценарію реагування, реалізацію антикризових заходів, контроль результатів та адаптивне коригування управлінських рішень на основі оцінювання індексу життєздатності підприємства. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованої моделі для підвищення ефективності стратегічного антикризового управління підприємствами. Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення інструментарію оцінювання життєздатності підприємств та вдосконалення механізмів моніторингу кризових ризиків.

Ключові слова: стратегічне антикризове управління; адаптивна модель; життєздатність підприємства; управління невизначеністю; управління ризиками; економічна безпека; адаптивність підприємства

¹ ORCID 0000-0001-5997-7076

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій Університету економіки і права «КРОК»
(м. Київ, Україна)

Adaptive model of anti-crisis management of an enterprise in conditions of uncertainty

Abstract. The article examines the theoretical foundations of strategic anti-crisis management of enterprises under conditions of an unstable economic environment. The relevance of the study is обусловлена the growing level of economic uncertainty and the intensification of military, macroeconomic, and institutional risks that significantly affect the stability of enterprise performance. Under such conditions, enterprises operate in an environment of increased turbulence, which necessitates the development of new managerial approaches aimed at enhancing adaptability, resilience, and long-term development capacity. The purpose of the article is to study the theoretical foundations of strategic anti-crisis management of enterprises and to substantiate an adaptive management model aimed at ensuring enterprise viability under conditions of uncertainty. The research employs general scientific and special methods, including analysis and synthesis, systemic and comparative approaches, as well as the method of generalization. The article generalizes contemporary scientific approaches to understanding the essence of anti-crisis management and systematizes the key factors contributing to crisis phenomena, including military, macroeconomic, institutional, and internal factors. The necessity of transitioning from reactive crisis response to a system of strategic anti-crisis management is substantiated. An adaptive cyclical model of strategic anti-crisis management is proposed, based on the integration of strategic management, risk management, and economic security tools. The model предусматривает continuous environmental monitoring, enterprise diagnostics, selection of response scenarios, implementation of anti-crisis measures, performance control, and adaptive adjustment of managerial decisions based on the assessment of the enterprise viability index. The practical significance of the study lies in the applicability of the proposed model for improving the effectiveness of strategic anti-crisis management. Prospects for further research include the development of tools for assessing enterprise viability and improving mechanisms for monitoring crisis risks.

Keywords: strategic anti-crisis management; adaptive model; enterprise viability; uncertainty management; risk management; economic security; enterprise adaptability.

Вступ

Актуальність проблеми. Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, динамічністю змін і зростанням невизначеності, що суттєво впливає на функціонування підприємств. Глобалізаційні процеси, технологічні трансформації, фінансові коливання та геополітичні виклики формують нові умови господарювання, у яких традиційні управлінські підходи втрачають ефективність. Для українських підприємств ці виклики посилюються наслідками воєнних дій, порушенням логістичних ланцюгів, змінами ринкової кон'юнктури та обмеженим доступом до фінансових ресурсів, що зумовлює функціонування бізнесу в умовах підвищених ризиків і постійної економічної турбулентності.

Зростання рівня невизначеності підвищує ймовірність виникнення кризових явищ, що проявляється у зниженні фінансової стійкості підприємств, втраті конкурентних позицій та скороченні виробничого потенціалу. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи антикризового управління, здатної забезпечити своєчасну ідентифікацію загроз, адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та підтримання його життєздатності. Водночас сучасна економічна динаміка вимагає переходу від реактивного реагування на кризові ситуації до стратегічно орієнтованого управління, спрямованого на забезпечення довгострокової стійкості та розвитку підприємства.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження стратегічного антикризового управління як інтегрованої системи, що поєднує інструменти стратегічного менеджменту, управління ризиками та забезпечення економічної безпеки. Формування такої системи дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати вплив кризових факторів і забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, необхідність розроблення адаптивних моделей стратегічного антикризового управління, орієнтованих на забезпечення життєздатності підприємства в умовах невизначеності, визначає актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі значна увага приділяється проблемам антикризового управління підприємствами в умовах невизначеності, турбулентності економічного середовища та воєнних викликів. Дослідження останніх років демонструють розширення наукових підходів до розуміння механізмів забезпечення життєздатності підприємств, формування адаптивних стратегій розвитку та підвищення їхньої стійкості до зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Проблематика антикризового управління підприємствами активно досліджується у сучасній економічній науці, що зумовлено зростанням рівня економічної турбулентності, посиленням глобальної конкуренції та впливом геополітичних і воєнних факторів на діяльність бізнесу. У наукових працях останніх років антикризове управління розглядається як комплексна система управлінських рішень, спрямованих на своєчасне виявлення кризових явищ, мінімізацію їх негативних наслідків та формування передумов для стабільного розвитку підприємств. Зокрема, у дослідженні І. Кривов'язюка [1] значну увагу приділено методичним засадам впровадження антикризового управління підприємством, обґрунтовано необхідність системного підходу до аналізу факторів, що впливають на ефективність його реалізації, а також запропоновано підходи до формування управлінських рішень в умовах воєнних ризиків і високої невизначеності економічного середовища.

Сучасні дослідження також акцентують увагу на трансформації систем управління підприємствами під впливом кризових факторів. Так, у роботах українських науковців наголошується, що ефективне антикризове управління передбачає формування адаптивних стратегій розвитку підприємств, здатних забезпечити їх життєздатність у кризових умовах, зокрема в умовах воєнної економіки. Дослідники, як Білецький О. (2025), Насад Н., Терещук С. (2025), Найчук-Хрущ М., Щур Т. (2025), Тюріна Н., Назарчук Т. (2025) підкреслюють необхідність використання комплексних механізмів та інструментів управління ризиками, стратегічного аналізу та адаптаційних управлінських інструментів, які дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на зовнішні загрози та зберігати конкурентоспроможність [2-5].

Водночас у сучасній науковій літературі активно розвивається напрям стратегічного антикризового управління [6], у межах якого досліджуються інструменти підвищення стійкості підприємств до кризових явищ. Значна увага приділяється питанням стратегічного аналізу, управління ризиками та формування адаптивних моделей розвитку підприємств. Зокрема, у дослідженнях підкреслюється, що стратегічний кризовий аналіз є важливим елементом системи антикризового управління, оскільки дозволяє ідентифікувати фактори ризику, своєчасно виявляти кризові явища та формувати ефективні управлінські рішення, спрямовані на довгострокову стабільність підприємства.

Окремий напрям сучасних досліджень [7-8] пов'язаний із формуванням адаптивних моделей управління ризиками та підвищенням організаційної стійкості підприємств у кризових умовах. У наукових працях наголошується, що інтеграція

ризик-менеджменту в систему антикризового управління сприяє підвищенню гнучкості підприємств, забезпечує безперервність їх діяльності та формує передумови для довгострокового розвитку в умовах нестабільності економічного середовища.

У цьому контексті заслуговують на увагу дослідження К. Моїсеева (2025), у яких розглядається еволюція концептуальних підходів до антикризового управління в менеджменті. Автор обґрунтовує, що розвиток сучасних підходів до антикризового управління відбувався від адміністративно-раціональних моделей управління до поведінкових та системних концепцій, орієнтованих на забезпечення життєздатності організації в умовах невизначеності. Зокрема, у роботі, присвяченій еволюції концептуальних підходів до антикризового управління, виділено чотири етапи розвитку цієї управлінської концепції: адміністративної стабільності, організаційної адаптації, когнітивної гнучкості та системної життєздатності, що відображають поступовий перехід від реактивного реагування на кризу до проактивного управління в умовах невизначеності. В іншому дослідженні, виконаному у співавторстві з Н. Москаленко (2025), антикризове управління розглядається крізь призму сучасних управлінських підходів до розуміння природи криз у діяльності організацій. Автори підкреслюють, що сучасне антикризове управління виходить за межі традиційних фінансово-економічних механізмів і дедалі більше інтегрує поведінкові, психологічні та організаційні чинники, серед яких важливу роль відіграють емоційна стійкість керівників, адаптивність організаційної культури та здатність підприємства до навчання й трансформації в умовах тривалих кризових викликів [9-10]

Таким чином, аналіз сучасних досліджень свідчить, що науковці розглядають антикризове управління підприємствами як комплексну систему стратегічних, фінансових та організаційних механізмів, спрямованих на забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання формування інтегрованих моделей стратегічного антикризового управління підприємствами в умовах високої невизначеності економічного середовища, що зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних підходів у цьому напрямі.

Метою статті є дослідження теоретичних засад стратегічного антикризового управління підприємствами та обґрунтування адаптивної моделі стратегічного антикризового управління, спрямованої на забезпечення життєздатності підприємства в умовах невизначеності. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема методи аналізу та синтезу – для узагальнення наукових підходів до антикризового управління; системний підхід – для дослідження взаємозв'язку стратегічного управління, управління ризиками та забезпечення економічної безпеки підприємства; порівняльний метод – для аналізу сучасних підходів до управління підприємствами в умовах кризових явищ; а також метод узагальнення – для формування моделі стратегічного антикризового управління підприємством.

Результати

На основі узагальнення сучасних підходів до антикризового управління та з урахуванням умов високої невизначеності запропоновано адаптивну циклічну модель стратегічного антикризового управління підприємством (рис. 1).

На відміну від традиційних лінійних моделей, запропонована модель має циклічний характер і базується на принципах безперервного моніторингу, сценарного вибору управлінських рішень та адаптивного зворотного зв'язку. Це забезпечує можливість оперативного коригування управлінських дій залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

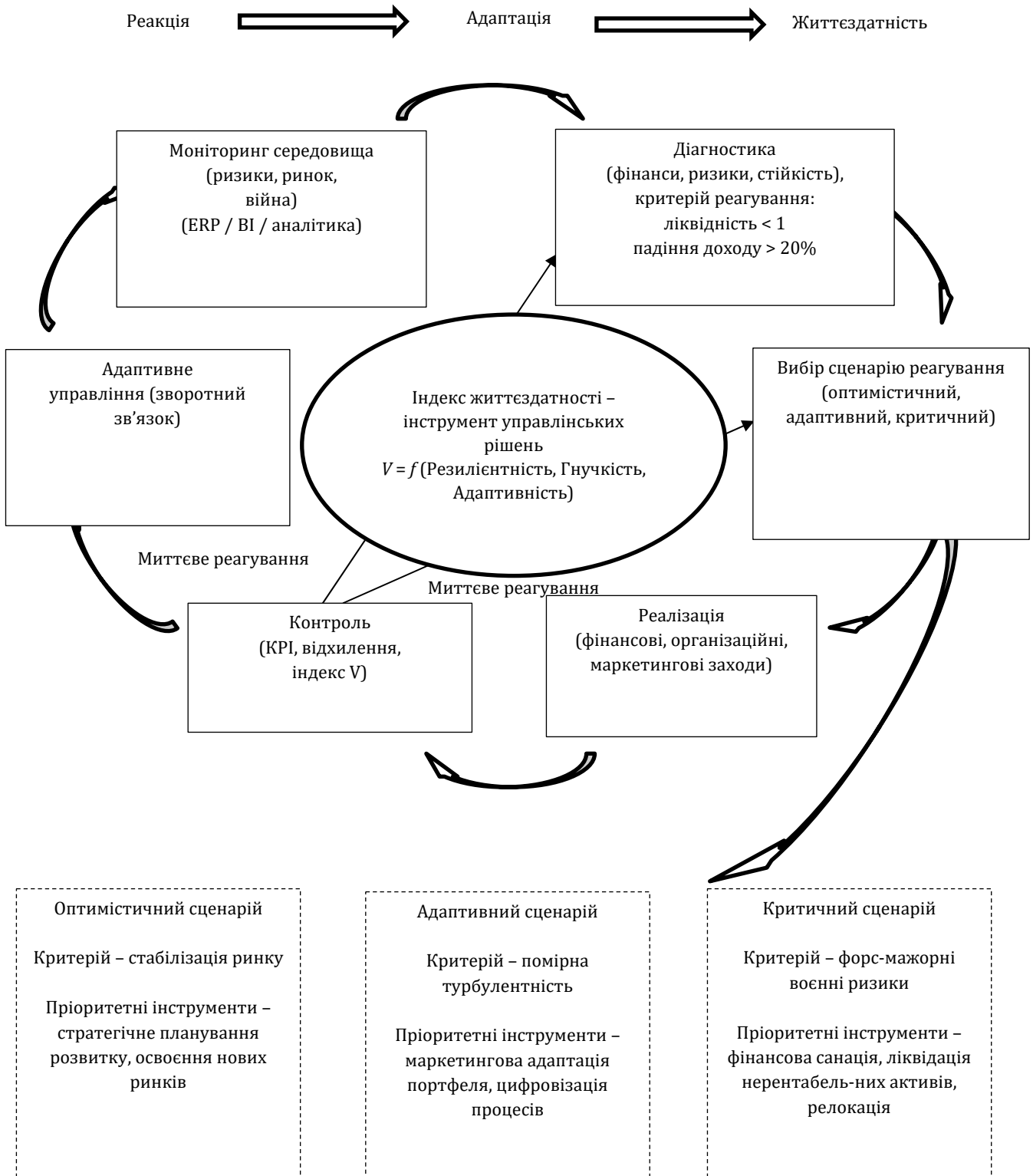


Рис. 1. Адаптивна циклічна модель стратегічного антикризового управління підприємством в умовах невизначеності

розроблено автором

Центральним елементом моделі є інтегральний індекс життєздатності підприємства (V), який використовується як інструмент прийняття управлінських рішень та оцінювання ефективності антикризових заходів. Індекс формується на основі трьох ключових складових: резилієнтності (здатності до відновлення після шоків),

гнучкості (швидкості реагування) та адаптивності (здатності змінювати бізнес-модель відповідно до умов середовища).

Центральним елементом моделі є інтегральний індекс життєздатності підприємства (V), який використовується як інструмент прийняття управлінських рішень та оцінювання ефективності антикризових заходів. Індекс формується на основі трьох ключових складових: резиліентності (здатності до відновлення після шоків), гнучкості (швидкості реагування) та адаптивності (здатності змінювати бізнес-модель відповідно до умов середовища).

Першим етапом моделі є моніторинг зовнішнього середовища, що передбачає безперервний аналіз воєнних, ринкових, логістичних та інституційних факторів. Важливу роль на цьому етапі відіграє використання цифрових технологій (ERP-, BI-систем, аналітичних інструментів), які формують інформаційне ядро управління.

Наступним етапом є діагностика стану підприємства, яка включає оцінювання фінансової стійкості, ризиків та загального рівня життєздатності. Для забезпечення практичної застосовності моделі визначаються порогові значення (тригери), що сигналізують про необхідність переходу до активних антикризових дій, зокрема зниження коефіцієнта ліквідності нижче нормативного рівня або падіння доходів понад 20%.

Ключовим елементом моделі є вибір сценарію реагування, що забезпечує реалізацію принципу управління в умовах невизначеності. Залежно від результатів діагностики та рівня зовнішніх загроз формується один із трьох базових сценаріїв:

оптимістичний (за умов стабілізації середовища, орієнтований на розвиток і розширення діяльності);

адаптивний (за умов помірної турбулентності, передбачає трансформацію бізнес-моделі, цифровізацію та зміну продуктового портфеля);

критичний (у разі високих воєнних ризиків, включає заходи фінансової санації, скорочення витрат і релокації).

На етапі реалізації антикризових заходів здійснюється впровадження відповідного комплексу управлінських рішень (фінансових, організаційних, маркетингових), спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства та підвищення його адаптивності.

Подальший етап – контроль та оцінювання результатів, який передбачає аналіз ключових показників ефективності (KPI), відхилень та значення індексу життєздатності (V).

Завершальним, але водночас інтегрованим у всі етапи, є блок адаптивного управління (зворотного зв'язку), який забезпечує миттєве коригування управлінських рішень. У разі виявлення відхилень або погіршення показників життєздатності система повертається до етапів діагностики або вибору сценарію, що формує безперервний цикл управління.

Таким чином, запропонована модель (рис. 1) реалізується через адаптивний алгоритм, що дозволяє підприємству не лише реагувати на кризу, а й випереджати її через систему превентивних маневрів. Логіка алгоритму передбачає перехід від жорсткого планування до гнучкого сценарного реагування. На відміну від традиційного періодичного аналізу, цей етап є перманентним контуром моделі. Здійснюється постійне сканування воєнних, макроекономічних та інституційних чинників. Встановлюються критичні значення індикаторів (наприклад, поріг ліквідності або рівень руйнування інфраструктури), при досягненні яких відбувається автоматичний запуск антикризової стратегії. На основі діагностики здійснюється перехід до формування антикризової стратегії, яка вже не є статичним документом, а набором альтернативних сценаріїв. Сценарій виживання - фокус на фінансовій санації,

релокації та збереженні ключового персоналу в умовах форс-мажорних ризиків. Сценарій адаптивної трансформації – перегляд бізнес-моделі, впровадження цифрових технологій управління та зміна каналів збуту під нові реалії ринку. Сценарій резилієнтного зростання – диверсифікація діяльності та використання маркетингових інструментів для захоплення нових ніш в умовах нестабільності. Етап реалізації управлінських заходів інтегрує фінансові, організаційні та маркетингові інструменти. Результати реалізації заходів оцінюються не в кінці року, а в режимі реального часу за критеріями життєздатності: фінансовою стійкістю, адаптивністю та конкурентоспроможністю. Будь-яке відхилення від очікуваного сценарію повертає систему на етап перегляду стратегії, забезпечуючи життєздатність підприємства у довгостроковій перспективі. Впровадження цього алгоритму дозволяє змінити фокус антикризового управління з «ліквідації наслідків» на «стратегічне забезпечення життєздатності».

Висновки

У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретичні засади та обґрунтовано модель стратегічного антикризового управління підприємством, яка адаптована до умов високої невизначеності та воєнних ризиків. Основними результатами дослідження є наступні. Обґрунтовано необхідність переходу від реактивного до адаптивного управління. Доведено, що в умовах турбулентності традиційні лінійні підходи є малоефективними, що зумовлює необхідність формування гнучких систем управління, орієнтованих на превентивну діагностику та сценарне планування. Розроблено адаптивну модель стратегічного антикризового управління. Запропонована модель інтегрує контури зворотного зв'язку та блоки сценарного вибору, що дозволяє підприємству миттєво коригувати стратегічні рішення залежно від динаміки зовнішніх загроз. Визначено роль «Системи життєздатності» в цій моделі. Наукова новизна підходу полягає у використанні оцінки життєздатності підприємства на підставі трьох складових – резилієнтності (здатності до відновлення після шоків), гнучкості (швидкості реагування) та адаптивності (здатності змінювати бізнес-модель відповідно до умов середовища). Застосування розробленої моделі дозволяє підприємствам підвищити швидкість реакції на кризові явища та зберегти виробничий потенціал в умовах нестабільного економічного середовища. Подальші дослідження будуть спрямовані на розроблення конкретного інструментарію оцінювання індексу життєздатності підприємств із використанням цифрових аналітичних систем.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кривов'язук, І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. Економіка та суспільство, 2025, (78).
2. Білецький, О. Антикризове управління підприємствами в умовах війни. Український журнал прикладної економіки та технологій, (2), 2025, 344–347.
3. Насад, Н., & Терещук, С. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. Український економічний часопис, (8), 2025, 68–70.
4. Найчук-Хрущ, М. Б., & Щур, Т. І. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством: теоретичний і прикладний аспекти. Бізнес Інформ, (6), 2025, 392–400.
5. Тюріна, Н. М., & Назарчук, Т. В. Антикризове управління потенціалом підприємства на засадах сучасних технологій маркетингу. Український журнал прикладної економіки та технологій, (4), 2025, 32–36.

6. Скопенко, Н. С., Мостенська, Т. Л., Голобородько, В. В., & Зоренко, І. С. Стратегічний рівень антикризового управління підприємствами в умовах турбулентного середовища. *Агросвіт*, (11), 2025, 116–121.
7. Nazarenko, I., Volynets, L., Gorobinska, I., Lushchai, Y. Formation of an adaptive model of entrepreneurial risk management as an element of enterprise crisis management. *Technology Audit and Production Reserves*, 5 (4 (85)), 2025, 6–12.
8. Шаранов, Р. С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 1(107), 2023, 37–41.
9. Моїсєєв, К. Еволюція концептуальних підходів в менеджменті до антикризового управління в умовах невизначенності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344 (4), 2025, 623–628.
10. Москаленко, Н., & Моїсєєв, К. Сучасні погляди, трактування та контексти кризи в організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025, (2(78)), 265–274.