

Костенко Д. В.

Академія праці, соціальних відносин і туризму

Іванов А. В.

Академія праці, соціальних відносин і туризму

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасній глобальній економіці притаманні масштабні суспільно-економічні потрясіння. Так, мають місце неузгодженість процесів формування ринкових структур та економічних зв'язків, які зумовили всебічну глобальну системну кризу, складові якої позначаються на всіх аспектах суспільної життєдіяльності, та мають соціальні-економічні наслідки, які й надалі розвивають конфлікти. Економічні кризи, які відбувалися на світовій арені впродовж останніх років, активізували потребу у ефективному впливу на економіку, особливо в сферах з достатньо великим рівнем ризику та невизначеності. На думку науковців, держави з високим рівнем розвитку беруть активну участь у запобіганні кризовим явищам за допомогою використання належних методів антикризового управління. В статті встановлено, що теоретичні підходи до формування стратегії антикризового управління передбачають використання підходів (системного, динамічного, ціннісно-орієнтованого та управління за сценаріями, функціональний та процесний), які покликані забезпечити спроможність виявляти, аналізувати та нейтралізувати загрози при використанні наявних ресурсів для забезпечення сталого розвитку держави в умовах нестабільності.

Ключові слова: державне управління, криза, антикризове управління, стратегія антикризового управління, формування стратегії.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день будь-яке самоорганізоване суспільство може переживати різноманітні кризи. Сучасний стан в Україні впродовж останнього часу необхідно аналізувати в контексті глобальної системної кризи, виникнення якої пов'язана з поширенням коронавірусного захворювання COVID-19 та початком повномасштабної агресії Російської Федерації по відношенню до нашої держави, що в результаті призвело впровадження воєнного стану в Україні. Поглиблення таких кризових явищ у будь-якій без винятку сфері національної економіки вимагає реалізації рішучих державних антикризових заходів ґрунтуючись при цьому вичерпному аналізі наявних проблем, забезпечення послідовності при впровадженні реформ, а також на визначенні їх соціальної ефективності. Тому, на сьогоднішній день існує гостра необхідність в управлінні, яке може забезпечити своєчасне виявлення кризових явищ, а також відповідно реагувати на них. Головною метою такого управління є формування ситуації, де можливо вчасно виявляти, підтримувати та максимально ефективно користуватися

суспільними ресурсами, покликаних сформувати соціально-економічні та духовно-моральні резерви. Через це подібне управління вважається досить грошововитратним та вимагає високого рівня кваліфікації у державних службовців. Крім цього, державне антикризове управління потребує розробки належного механізму, наприклад конкретизацію методів та принципів, на які повинне опиратися таке управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику досліджували такі науковці як О. Адамська, А. Бабич, С. Бичков, О. Возовик, Є. Михайлова, С. Михайлов, Н. Сапа та інші. Не дивлячись на наявність чималого масиву напрацювань різними науковцями з проблематики державного антикризового управління, на сьогоднішній день лишається недостатньо дослідженим процес формування стратегії антикризового управління у відповідності до сучасних умов, що визначає актуальність даного дослідження.

Постановка завдання. Метою даної статті є розкриття теоретичних підходів до формування стратегії антикризового управління.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах Україна перебуває в доволі складній ситуації, тому досить гостро постала потреба у розробці цілої системи заходів, покликаних протидіяти кризовим явищам та забезпечити відповідний вихід з кризового стану. В той же час, варто зауважити, що досі відсутнє єдине бачення науковців із трактування сутності поняття «антикризове управління». Здебільшого на думку більшості науковців, під антикризовим управлінням слід вважати особливий управлінський напрям, що потребує застосування відповідних методів та принципів управління.

Так, Н. Сапа вважає, що антикризове управління – «постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що ухвалюються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації. Метою антикризового управління є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводять до кризового стану. Складність проблеми стратегії і тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій» [1, с. 109].

Натомість О. Адамська стверджує, що під державним антикризовим управлінням також розуміють «не лише управління в умовах вже існуючої кризи, або управління, яке спрямоване на виведення держави з кризового стану, а й прогнозування, виявлення та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз стабільності (безпеці) держави та її регіонів. Метою такої діяльності може бути не лише гальмування розвитку кризи, а й прискорення її розвитку у випадку, якщо наслідки від реалізації кризи призведуть до якісного оновлення системи. Спочатку антикризове управління застосовували лише на підприємствах і в організаціях, які вели господарську діяльність, але згодом науковці і практики багатьох країн, на основі методів управління у сфері бізнесу, розширили

застосування кризового менеджменту, зокрема на сферу державного управління. Приватні організації, на відміну від публічних, більш мобільні і для них характерним є застосування проактивних (випереджальних) стратегій. Досвід апробації тих чи інших антикризових заходів із бізнесового середовища може бути використаний і органами державної влади та місцевого самоврядування. Тому при розробці антикризових стратегій в державному управлінні необхідно брати до уваги теоретичні концепції і напрацювання щодо управління у сфері бізнесу» [2, с. 34].

Отже, беручи до уваги вище наведеного можна вважати, що державне антикризове управління – це систематична багатогранна діяльність державних та місцевих органів влади в сфері прогнозування, запобігання та подолання кризових явищ, а також усунення їх наслідків із щонайменшими втратами та виявленням джерел для майбутнього перспективного розвитку.

В наукових джерелах можна помітити що науковці в процесі визначення сутності поняття державного антикризового управління, виокремлюють певні його «підвиди: передкризове управління, яке здійснюють для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень) для запобігання кризи; управління в умовах кризи, що визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи; управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення з кризи. В свою чергу, визначення принципів антикризового управління в публічній сфері потребує, що б в процесі їх формування дотримувалися не лише головних засад системи управління, але особливі вимоги до антикризового управління. Тому, стратегію, яку варто сформувати в процесі антикризового управління, слід вважати комплексним, деталізованим та ґрунтовним планом чітких дій, спрямованих на забезпечення реалізації головної мети системи управління. При цьому на дотриманні чітких принципів опирається уся антикризова стратегія» [3, с. 80–81].

Відтак, головна мета антикризового управління полягає у розробці та невідкладній реалізації заходів, покликаних нейтралізувати найбільш небезпечні фактори, які максимально негативно позначаються на завершальному явищі, що зумовлює появу кризового стану. Складний характер проблеми формування стратегії антикризового управління обумовлений тим, що, з однієї сторони, стратегічні рішення, покликани запобігати кризі, мають прийматися і реалізовуватися на

початкових етапах управління, коли поглиблення кризи ще не стало кумулятивним та незворотним. Водночас, з іншої сторони, рішення, які ухвалені на початкових етапах, ґрунтуються на незначних і тому не завжди правдивих сигналах стосовно появи несприятливих тенденцій.

Управління кризовими явищами у сфері публічного адміністрування є складним та багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу та інтеграції різних методів управління. Воно включає як традиційні регуляторні інструменти, такі як правові та адміністративні важелі впливу, так і впровадження інноваційних рішень, що базуються на сучасних технологіях, аналітичних моделях прогнозування криз та стратегічному плануванні. Важливим чинником ефективності такої системи є її гнучкість, оскільки соціально-економічне середовище зазнає динамічних змін під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Одним із ключових напрямів вдосконалення антикризового управління є запозичення та адаптація міжнародного досвіду. У багатьох країнах розроблені ефективні моделі кризового менеджменту, що включають створення спеціалізованих державних агенцій, багаторівневі стратегії економічної стабілізації та механізми активного залучення громадськості до процесу ухвалення рішень» [4, с. 74]. Впровадження подібних підходів сприяє удосконаленню державного кризового управління шляхом забезпечення його ефективності навіть у найнесподіваніших кризових ситуаціях.

На думку науковців, «формування концепції державного антикризового управління повинне включати послідовне проходження п'яти етапів: чітке визначення самого поняття “кризи” в цілому, а також в кожній із сфер, що цікавлять фахівця з державного менеджменту (політичній і соціально-економічній); визначення точних критеріїв оцінки кризових ситуацій; з'ясування причин виникнення криз у політичній і соціально-економічній сферах; вивчення всіх можливих методів антикризового державного управління; відбір зі всього розмаїття цих методів найбільш відповідних для конкретної ситуації. Кожний з цих етапів надзвичайно важливий: не визначившись з поняттям кризи, неможливо приступити до розробки його критеріїв; не знаючи причин виникнення кризи, не можна здійснювати вірні дії для її подолання й усунення її негативних наслідків; для того, щоб вчасно розпізнати ознаки кризи, потрібно мати у своєму розпорядженні чітку систему критеріїв її оцінки; успішно боротися з кризою можна тільки володіючи перевіреними і ефек-

тивними методами антикризового управління. Крім того, поняття “криза” включає виділення ознак кризової ситуації і типологію різних видів кризи, тому кожний з них може стати об'єктом окремого наукового дослідження» [5].

Серед головних факторів, які позначаються на ефективності антикризового управління, виділяють:

- «професіоналізм та спеціальна підготовка антикризового управління: необхідні знання, навички та досвід у сфері кризового управління;

- мистецтво управління: комбінація природжених лідерських якостей та навичок, отриманих у процесі навчання;

- методологія розробки ризикованих рішень: використання систематичного підходу до аналізу та вирішення проблем, пов'язаних з кризовими ситуаціями;

- науковий аналіз та прогнозування: використання наукових методів для аналізу поточної ситуації та прогнозування майбутніх тенденцій;

- корпоративність: здатність до співпраці та координації зі всіма зацікавленими сторонами в організації;

- лідерство: здатність лідера впливати на співробітників, мотивувати їх та забезпечувати виконання стратегічних цілей;

- оперативність та гнучкість управління: здатність швидко реагувати на зміни у кризових ситуаціях та адаптуватися до нових умов;

- стратегія та якість антикризових програм: розробка чіткої стратегії та реалізація ефективних програм для подолання кризових ситуацій;

- людський фактор: врахування потреб та інтересів співробітників в процесі антикризового управління;

- система моніторингу кризових ситуацій: належне відстеження та оцінка потенційних кризових ризиків та реагування на них» [6, с. 39].

Дієве антикризове управління вимагає використання системного підходу, що потребує координації впливу нормативно-правових (передбачають удосконалення нормативно-правового забезпечення для оперативного прийняття кризових рішень), фінансово-економічних (включають розширення інвестиційного потенціалу, раціональне використання бюджетних коштів і створення стабілізаційних фондів) та організаційно-інституційних (покликані посилити координаційні дії між різними рівнями влади, діджиталізаційні процеси управління та залучення громадськості до прийняття рішень) механізмів. Загалом антикризове управління слід вважати органічною

складовою цілого управлінського механізму будь-якого об'єкта, а в ході його виконання слід користуватися не тільки своєрідним антикризовими інструментами, а й засобами інших складових даної системи, наприклад поточного та стратегічного управління тощо. Крім цього ефективність державного антикризового управління залежить від дотримання відповідних принципів, які здійснюють управлінський процес за допомогою об'єднання його елементів, що забезпечує дієвий вихід з кризового стану.

Висновки. Таким чином, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що найважливішою особливістю державного антикризового управління є колективне загальне співробітництво між учасниками процесу, пов'язаного із розробкою та ухваленням відповідних антикризових рішень, а також координацією виконання заходів, покликаних забезпечити вихід з кризового стану. Результатом виконання подібного тісного співробітництва має бути розроблена державна антикризова політика, яка враховувала б усі принципи антикризового управління, а також визначала б антикризові стратегічні напрями в контексті виходу з кризового стану.

В цілому теоретичні підходи до формування стратегії антикризового управління передбачають використання підходів, які покликані забезпечити спроможність виявляти, аналізувати та нейтралізувати загрози при використанні наявних ресурсів для забезпечення сталого розвитку держави в умовах нестабільності. Серед них варто виокремити такі підходи:

– системний (аналізує антикризове управління як складний комплекс, що охоплює всі аспекти розвитку держави, від виявлення потенційних загроз до реалізації заходів щодо їх нейтралізації);

– динамічний (передбачає гнучкість та адаптивність стратегії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, акцентуючи на швидкому реагуванні на кризові явища);

– ціннісно-орієнтований (фокусується на формуванні та дотриманні цінностей, які стають основою для прийняття рішень у кризовій ситуації, забезпечуючи стабільність та довіру);

– управління за сценаріями (передбачає розробку кількох можливих сценаріїв розвитку подій та стратегій реагування на них, що дозволяє бути готовим до непередбачуваних ситуацій) підходів,

Крім цього, в даному процесі важливу роль виконують і функціональний підхід (акцентує на специфічних функціях управління в кризових умовах, таких як прогнозування, планування, моніторинг та контроль) та процесний підхід (розглядає процес антикризового управління як послідовність певних етапів: виявлення кризи, аналіз, розробка стратегії, її реалізація та оцінка результатів). Тому варто вважати, що основні завдання стратегії антикризового управління полягають у своєчасному виявленні кризових ситуацій та загроз, аналізі їх причин та наслідків, розробці та реалізації ефективних заходів для подолання криз, а також забезпеченні стабільності та сталого розвитку держави в умовах невизначеності.

Список літератури:

1. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. Вип. 38. С. 106–116.
2. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2(55). С. 30–38.
3. Возовик О.О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері. *Право та державне управління*. 2023. № 3. С. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.11>.
4. Бичков С. Стратегічні напрями розвитку механізмів публічного антикризового управління територіями. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 340.2. С. 73–77. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-11>.
5. Бабич А. О. Формування концепції державного антикризового управління в Україні. *Державне будівництво*. 2009. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_6.
6. Михайлова Є.В., Михайлов С.В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. Випуск 1. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>.

Kostenko D. V., Ivanov A. V. THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF AN ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGY

The modern global economy is characterized by large-scale socio-economic upheavals. Thus, there is a lack of coordination of the processes of formation of market structures and economic relations, which led to a comprehensive global systemic crisis, the components of which affect all aspects of social life, and have socio-economic consequences that continue to develop conflicts. The economic crises that have occurred on

the world stage in recent years have intensified the need for effective influence on the economy, especially in areas with a sufficiently high level of risk and uncertainty. According to scientists, states with a high level of development take an active part in preventing crisis phenomena through the use of appropriate methods of anti-crisis management. It is determined that state anti-crisis management is a systematic multifaceted activity of state and local authorities in the field of forecasting, preventing and overcoming crisis phenomena, as well as eliminating their consequences with minimal losses and identifying sources for future promising development. The main goal of anti-crisis management is to develop and urgently implement measures designed to neutralize the most dangerous factors that have the most negative impact on the final phenomenon that causes the emergence of a crisis. The complex nature of the problem of forming an anti-crisis management strategy is due to the fact that, on the one hand, strategic decisions designed to prevent a crisis should be made and implemented at the initial stages of management, when the deepening of the crisis has not yet become cumulative and irreversible. At the same time, on the other hand, decisions made at the initial stages are based on insignificant and therefore not always true signals regarding the emergence of adverse trends.

The article establishes that theoretical approaches to the formation of an anti-crisis management strategy involve the use of approaches (systemic, dynamic, value-oriented and scenario management, functional and process), which are designed to provide the ability to identify, analyze and neutralize threats when using available resources to ensure the sustainable development of the state in conditions of instability. Therefore, it should be considered that the main tasks of the anti-crisis management strategy are the timely identification of crisis situations and threats, the analysis of their causes and consequences, the development and implementation of effective measures to overcome crises, as well as ensuring stability and sustainable development of the state in conditions of uncertainty.

Keywords: *public administration, crisis, anti-crisis management, anti-crisis management strategy, strategy formation.*

Дата першого надходження статті до видання: 22.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026