

## Концептуальні підходи до побудови антикризової моделі управління бізнес–структурами у фокусі післявоєнного відновлення країни

**Предметом дослідження** є концептуальні, методичні та прикладні засади формування інтегрованої антикризової моделі управління бізнес–структурами, що забезпечує їх адаптивність, резильєнтність, стратегічне відновлення та довгострокову конкурентоспроможність у контексті післявоєнної трансформації економіки країни.

**Метою дослідження** є розвиток теоретико–методологічних засад щодо формування концептуальної антикризової моделі управління бізнес–структурами, яка поєднує системно–адаптивний, ризик–орієнтований, інноваційно–цифровий та сценарний підходи для забезпечення стійкого післявоєнного відновлення, модернізації та довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Методологічна основа дослідження базується на поєднанні системного, процесного, ризик–орієнтованого, адаптивного, сценарного та інноваційно–цифрового підходів, що у сукупності забезпечують комплексне обґрунтування концептуальних засад побудови антикризової моделі управління бізнес–структурами у фокусі післявоєнного відновлення країни.

**Результати роботи.** У результаті дослідження обґрунтовано концептуальні підходи до побудови антикризової моделі управління бізнес–структурами у фокусі післявоєнного відновлення країни, що поєднують системний, адаптивний, ризик–орієнтований, ресурсний, інноваційний та ESG–орієнтований підходи. На цій основі розроблено авторську багаторівневу антикризову модель, яка інтегрує стратегічний, тактичний та операційний контури управління. Сформовано інтегральний індекс антикризової спроможності бізнес–структури, що дозволяє кількісно оцінювати рівень її фінансової стійкості, операційної резильєнтності, цифрової адаптивності, інноваційного потенціалу та ефективності ризик–менеджменту. Систематизовано ключові ризики післявоєнного відновлення та запропоновано інструменти їх мінімізації. Практичним результатом дослідження стало розроблення п'ятиетапного алгоритму побудови антикризової моделі управління, який включає діагностику кризового стану, ідентифікацію ризиків, сценарне проектування відновлення, впровадження адаптивних управлінських рішень та постійний моніторинг із використанням KPI і цифрових аналітичних платформ. Отримані результати формують методичне підґрунтя для підвищення стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності бізнес–структур в умовах післявоєнної трансформації економіки України.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані у практиці антикризового та стратегічного управління бізнес–структурами різних галузей економіки при розробленні моделей резильєнтного розвитку та адаптивного управління підприємствами в умовах післявоєнної трансформації.

**Висновки.** У результаті дослідження обґрунтовано концептуальні підходи до побудови антикризової моделі управління бізнес–структурами у фокусі післявоєнного відновлення країни. Доведено, що в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій антикризове управління має базуватися на поєднанні системного, адаптивного, ризик–орієнтованого, сценарного та цифрового підходів, що забезпечують стійкість, гнучкість і стратегічну адаптивність підприємств. Запропоновано структурно–логічну модель, яка інтегрує механізми фінансової стабілізації, управління ризиками, цифровізації, ESG–орієнтації та сценарного планування. Розроблений п'ятиетапний алгоритм антикризового управління дозволяє здійснювати діагностику кризового стану, проектувати сценарії відновлення, впроваджувати адаптивні рішення та забезпечувати постійний моніторинг результатів. Практична цінність результатів полягає у можливості використання моделі для підвищення резильєнтності бізнес–структур, прискорення їх післявоєнного відновлення та формування довгострокової конкурентоспроможності в умовах структурної трансформації економіки України.

**Ключові слова:** антикризове управління, бізнес–структури, післявоєнне відновлення, резильєнтність

ентність, адаптивна модель, управління ризиками, цифрова трансформація, сценарне планування, ESG-орієнтація, конкурентоспроможність.

SERHII PUZYROV

## Conceptual approaches to developing an anti-crisis model for managing business structures in the context of the country's post-war reconstruction

**The subject of the research** is the conceptual, methodological, and applied foundations for the formation of an integrated anti-crisis model of business structure management that ensures their adaptability, resilience, strategic recovery, and long-term competitiveness in the context of the country's post-war economic transformation.

**The aim of the research** is to develop theoretical and methodological foundations for the formation of a conceptual anti-crisis model for managing business structures, which combines system-adaptive, risk-oriented, innovation-digital, and scenario-based approaches to ensure sustainable post-war recovery, modernization, and long-term competitiveness of economic entities.

The methodological basis of the research is based on a combination of systemic, process-oriented, risk-oriented, adaptive, scenario-based, and innovation-driven digital approaches, which together provide a comprehensive justification for the conceptual foundations of developing an anti-crisis model for managing business structures with a focus on the country's post-war recovery.

**Results of the investigation.** The research substantiates conceptual approaches to building an anti-crisis model for managing business structures with a focus on the country's post-war recovery, combining systemic, adaptive, risk-oriented, resource-based, innovative, and ESG-oriented approaches. Based on this, the author has developed a multi-level anti-crisis model that integrates strategic, tactical, and operational management frameworks. An integrated index of a business structure's crisis resilience has been developed, allowing for a quantitative assessment of its financial stability, operational resilience, digital adaptability, innovation potential, and risk management effectiveness. Key risks of post-war recovery have been systematized, and tools for their minimization have been proposed. A practical outcome of the research was the development of a five-stage algorithm for building an anti-crisis management model, which includes crisis diagnosis, risk identification, scenario-based recovery planning, implementation of adaptive management decisions, and continuous monitoring using KPIs and digital analytics platforms. The findings provide a methodological foundation for enhancing the resilience, adaptability, and long-term competitiveness of business structures in the context of Ukraine's post-war economic transformation.

**Scope of the results.** The research findings can be applied in the practice of crisis management and strategic management of business structures across various sectors of the economy when developing models of resilient development and adaptive enterprise management in the context of post-war transformation.

**Conclusions.** This study substantiates conceptual approaches to developing a crisis management model for business structures with a focus on the country's postwar recovery. It has been demonstrated that, in the context of wartime and post-war transformations, anti-crisis management must be based on a combination of systemic, adaptive, risk-oriented, scenario-based, and digital approaches that ensure the resilience, flexibility, and strategic adaptability of enterprises. A structural-logical model is proposed that integrates mechanisms for financial stabilization, risk management, digitalization, ESG orientation, and scenario planning. The developed five-stage algorithm for crisis management allows for diagnosing a crisis state, designing recovery scenarios, implementing adaptive solutions, and ensuring continuous monitoring of results. The practical value of the results lies in the possibility of using the model to enhance the resilience of business structures, accelerate their post-crisis recovery, and build long-term competitiveness amid the structural transformation of Ukraine's economy.

**Keywords:** crisis management, business structures, post-war recovery, resilience, adaptive model, risk management, digital transformation, scenario planning, ESG orientation, competitiveness.

**Постановка проблеми дослідження.** Сучасні умови національної економіки країни характеризуються безпрецедентним рівнем системних викликів, зумовлених станом повномасштабної війни, руйнуванням виробничої, логістичної та соціальної інфраструктури, релокацією підприємств, зростанням енергетичних ризиків, дефіцитом фінансових ресурсів та поглибленням макроекономічної нестабільності. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема формування ефективних концептуальних підходів до побудови антикризової моделі управління бізнес-структурами, здатної створити передумови для стратегічного відновлення, адаптації та довгострокового зростання в контексті післявоєнної реконструкції країни. Традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на стабільні ринкові умови, виявляються недостатньо ефективними в умовах багатовимірної кризи, що поєднує воєнні, фінансово-економічні, соціальні, інституційні та технологічні загрози. Післявоєнне відновлення вимагає від бізнес-структур переходу від реактивного кризового реагування до адаптивного та резильєнтного управління, заснованого на сценарному плануванні, диверсифікації ресурсів, цифровізації бізнес-процесів, управлінні ризиками, ESG-орієнтації та інтеграції інноваційних рішень у систему корпоративного менеджменту. Особливої наукової значущості набуває необхідність формування концептуальної антикризової моделі, яка допоможе поєднати організаційно-економічні, стратегічні, цифрові та інституційні інструменти управління бізнес-структурами у післявоєнний період та врахувати зовнішні чинники: державну політику відновлення; євроінтеграційні процеси; міжнародну фінансову підтримку; трансформацію глобальних ринків; розвиток смарт-інфраструктури; формування конкурентних переваг у відбудові національної економіки.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених антикризовому менеджменту, стратегічному управлінню та питанням резильєнтності бізнесу, недостатньо дослідженими залишаються саме концептуальні засади побудови інтегрованої антикризової моделі управління бізнес-структурами, адаптованої до специфіки післявоєнного відновлення країни, що зумовлює потребу у формуванні нових теоретико-методологічних підходів, які б забезпечили синергію між антикризовим управлінням, інно-

ваційною трансформацією, стратегічною стійкістю та економічною безпекою бізнесу.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблематика антикризового управління набуває особливої актуальності у зв'язку з посиленням макроекономічної нестабільності, цифровою трансформацією, воєнними викликами, структурною перебудовою національної економіки та необхідністю формування нових підходів до управління бізнес-структурами в контексті післявоєнного відновлення країни. Так, у працях Вдовічен А. та Саламахи О. [3], Савенко І. та Корсікової Н. [16], приділено увагу інноваційним рішенням, що забезпечують оновлення бізнес-процесів та сприяють адаптації до змін середовища підприємства, підвищуючи опір кризовим впливам. Пілецька С. та Ткаченко Є. [14] обґрунтовують значення інноваційного потенціалу як внутрішнього ресурсу антикризового розвитку, що створює підґрунтя для довгострокової стабілізації діяльності підприємства. У працях Бойка Є. та Дяченка Ю. [1], Нечаєвої І. та Шитікової Л. [11] інноваційний менеджмент трактується як сучасна форма антикризового управління, здатна забезпечити не лише виживання підприємства, а й його стратегічне оновлення. У роботах Вернюка Н., Декарчука В. та Дмитрика І. [4], Кущика А. та Краснощока Я. [8], Погребняка А. [15] досліджено впровадження інноваційних методів управління як практичного інструментарію антикризового менеджменту. Нечаюк І. та ін. [12] акцентують увагу на механізмі антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації, підкреслюючи роль цифрових інструментів у моніторингу фінансових ризиків, прогнозуванні кризових явищ та прийнятті управлінських рішень. Науковці Ложачевська О. та ін. [9] розширюють цю проблематику через поєднання бізнес-адміністрування, антикризового менеджменту фінансів, цифровізації та розвитку публічного управління, що дозволяє розглядати антикризову модель у ширшому інституційному контексті. У свою чергу, Міщенко М. та ін. [10] приділяють увагу формуванню безпекового механізму антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованого підприємства в умовах цифровізації та адаптації зовнішньоекономічної діяльності.

У роботі Дятлової В., Маліч Л. та Юнгблюд К. [6] антикризове управління промисловим під-

приємством досліджується через новітні підходи та інноваційну складову механізму, що дає змогу поєднати виробничо-технологічний і управлінський аспекти кризостійкості. Дослідники Варавва Л., Турило А. та Ртищев С. [2] розглядають антикризове управління ефективністю використання потенціалу підприємства у контексті забезпечення конкурентоспроможності та інновативності виробничо-економічних процесів, що розширює бачення антикризового управління як інструменту не лише стабілізації, але й підвищення ефективності функціонування підприємства. Особливо актуальною є праця Гусаковської Т. та Войт б. [5], де антикризові підходи застосовано до стратегічного управління розвитком і конкурентоспроможністю бренду бізнес-організації в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. У праці Копитко М. та Грицан В. [7] розкрито сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу чинників війни та євроінтеграційних процесів. Вчені Юринець О. та Адамів М. [17] аналізують ургентні митні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах європейської інтеграції, тим самим підкреслюючи роль зовнішньоекономічних та регуляторних інструментів у підтримці кризостійкості бізнесу. У свою чергу, Передерій О. та Дмитрієв В. [13] ще раніше окреслили інституційний вимір антикризового управління у світлі двостороннього співробітництва України та Європейського Союзу, що дозволяє розглядати сучасні процеси антикризового управління в історико-інституційному контексті.

Проведений аналіз наукових праць свідчить, що дослідники сформуvalи вагоме теоретичне та прикладне підґрунтя для осмислення антикри-

зового управління підприємствами. Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо розробленими залишаються питання цілісного концептуального поєднання зазначених підходів у межах інтегрованої антикризової моделі управління бізнес-структурами, яка б одночасно враховувала інноваційний, фінансовий, цифровий, стратегічний, безпековий та післявоєнно-відновлювальний виміри. Саме ця наукова прогалина зумовлює доцільність подальшого дослідження концептуальних підходів до побудови антикризової моделі управління бізнес-структурами у фокусі післявоєнного відновлення країни.

**Виклад основного матеріалу.** Умови післявоєнного відновлення економіки України потребують формування нових підходів до антикризового управління бізнес-структурами, здатних забезпечити їх адаптивність, резильєнтність, фінансову стійкість та інноваційну відновлюваність у середовищі високої турбулентності. Умови післявоєнної трансформації економіки визначаються поєднанням зруйнованої виробничої інфраструктури, розривом логістичних ланцюгів, дефіцитом трудового капіталу, зростанням безпекових ризиків, посиленням регуляторних викликів та необхідністю інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-діяльність підприємств. За таких умов класичні моделі кризового менеджменту потребують концептуального переосмислення. Саме тому антикризова модель управління бізнес-структурами в умовах післявоєнного відновлення має базуватися на системно-адаптивному, ризик-орієнтованому, ресурсно-функціональному та інноваційно-резильєнтному підходах, синергія яких дозволить забезпечити не лише реакцію на кризові явища, а й сформува-

**Таблиця 1. Концептуальні підходи до побудови антикризової моделі управління бізнес-структурами**

Підхід	Зміст	Практична цінність
Системний	Розгляд бізнес-структури як цілісної соціально-економічної системи	Забезпечує узгодженість управлінських рішень
Адаптивний	Гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища	Підвищує швидкість відновлення
Ризик-орієнтований	Ідентифікація, моніторинг та мінімізація загроз	Знижує втрати та підвищує безпеку
Ресурсний	Оптимізація фінансових, кадрових та матеріальних ресурсів	Підтримує ліквідність і операційну стійкість
Інноваційний	Впровадження цифрових технологій, ШІ, автоматизації	Формує нові точки зростання
ESG-орієнтований	Соціальна відповідальність, екологізація та прозорість	Відповідає вимогам міжнародного відновлення

Джерело: узагальнено автором на основі [1–6].

ти довгострокову траєкторію стійкого розвитку суб'єктів господарювання (табл. 1).

На концептуальному рівні антикризова модель пропонується як багаторівнева система, що поєднує стратегічний, тактичний та операційний контури управління (див. рисунок).

Ключовою ознакою моделі є поєднання антикризової стабілізації з механізмами стратегічного розвитку, що є особливо важливим у період післявоєнної реконструкції, коли підприємства мають інтегруватися у нові глобальні ланцюги створення вартості.

Для формалізації рівня ефективності антикризового управління доцільно використовувати інтегральний індекс антикризової спроможності бізнес-структури:

$$I_{ac} = \alpha F_s + \beta O_r + \gamma D_a + \delta I_p + \lambda R_m \quad (1)$$

де

$F_s$  – індекс фінансової стійкості;

$O_r$  – показник операційної резильєнтності;

$D_a$  – рівень цифрової адаптивності;

$I_p$  – інноваційний потенціал;

$R_m$  – ефективність ризик-менеджменту;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \lambda$  – вагові коефіцієнти.

Запропонований індекс дозволяє здійснювати діагностику поточного стану бізнес-структури та визначати її готовність до функціонування в умовах післякризової трансформації.

Важливого значення в межах антикризової моделі набуває механізм управління ризиками післявоєнного відновлення, який повинен враховувати специфічні для України виклики (табл. 2).

У процесі побудови антикризової моделі управління бізнес-структурами у фокусі післявоєнного відновлення країни запропоновано п'ятиетапний алгоритм, який забезпечує логічну послідовність переходу від діагностики кризового стану до формування механізму постійного адаптивного вдосконалення управлінської системи. Такий алгоритм дозволяє не лише своєчасно виявляти загрози функціонуванню бізнесу, а й формувати стійку основу для його відновлення, модернізації та довгострокового розвитку в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.



**Концептуальна антикризова модель управління бізнес-структурами у фокусі післявоєнного відновлення**

Джерело: запропоновано автором на основі [7–12].

**Таблиця 2. Ключові ризики антикризового управління бізнес-структурами у період післявоєнного відновлення**

Група ризиків	Прояви	Інструменти мінімізації
Інфраструктурні	Руйнування активів, енергетичні перебої	Резервні потужності, страхування
Фінансові	Дефіцит капіталу, кредитні обмеження	Диверсифікація фінансування, гранти
Кадрові	Міграція, дефіцит компетенцій	HR-аналітика
Логістичні	Порушення постачання	Мультимодальні канали
Кіберризики	Зростання цифрових атак	Кіберрезервування
Репутаційні	Недовіра інвесторів	ESG-звітність, прозорі KPI

Джерело: систематизовано автором на основі [11–17].

ЕТАП 1. Діагностика кризового стану бізнес-структури – передбачає комплексне оцінювання поточного стану підприємства з позиції виявлення фінансових, операційних, організаційних і стратегічних дисбалансів. На цьому етапі особлива увага приділяється аналізу ліквідності, платоспроможності, динаміки грошових потоків, рентабельності, рівня боргового навантаження, стабільності логістичних ланцюгів, ефективності використання ресурсного потенціалу та відповідності стратегічних цілей новим умовам післявоєнного ринку. Важливим є також оцінювання ступеня втрат, завданих воєнними діями (пошкодження активів, релокація виробничих потужностей, кадрові дефіцити, втрата ринків збуту та партнерських мереж) [4–8]. Результатом цього етапу є формування аналітичного профілю кризової вразливості бізнес-структури, який слугує основою для наступних управлінських рішень.

ЕТАП 2. Ідентифікація критичних ризиків і вразливостей – спрямований на системне виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, що можуть ускладнити або сповільнити процес відновлення підприємства. У межах цього етапу формується карта ризиків післявоєнного відновлення, яка охоплює фінансові, логістичні, виробничі, інституційні, кадрові, цифрові, кібербезпекові, репутаційні та ESG-ризиків. До критичних зовнішніх ризиків належать нестабільність регуляторного середовища, збереження воєнних загроз, обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, валютні коливання, руйнування інфраструктури, зміни митних і євроінтеграційних вимог. Внутрішні вразливості пов'язані зі зношеністю активів, низьким рівнем цифрової зрілості, слабкою гнучкістю бізнес-процесів та недостатнім рівнем організаційної адаптивності [6–11]. Саме на цьому етапі доцільно використовувати ризик-матриці, SWOT-аналіз та сценарне картографування, що дозволяє визначити пріоритетні зони втручання.

ЕТАП 3. Проектування сценаріїв відновлення – передбачає формування декількох можливих траєкторій розвитку бізнес-структури залежно від динаміки зовнішнього середовища та наявного ресурсного потенціалу. Базовий сценарій орієнтується на поступове відновлення операційної діяльності за умов відносної макроекономічної стабілізації, часткового відновлення логістики та доступу до фінансування. Оптимістичний сценарій передбачає прискорену модерніза-

цію, активне залучення міжнародних грантів, інвестиційних програм, цифрових рішень, участь у програмах євроінтеграційної підтримки та вихід на нові ринки. Турбулентний сценарій моделює збереження високої невизначеності, можливі повторні шоки, затримку відновлення інфраструктури, подальші безпекові ризики та нестачу капіталу [5–9]. У межах цього етапу формується набір альтернативних управлінських стратегій, що дозволяє бізнес-структурі заздалегідь підготувати адаптивні механізми реагування на різні траєкторії розвитку подій.

ЕТАП 4. Впровадження адаптивних управлінських рішень – є ядром антикризової моделі, оскільки саме на цій стадії реалізуються практичні інструменти стабілізації та розвитку бізнес-структури. На цьому етапі присутня оптимізація бізнес-процесів, реструктуризація витрат, перегляд операційної моделі, диверсифікація каналів постачання та збуту, цифровізація управління, автоматизація функціональних підсистем, інтеграція CRM-рішень, а також оновлення системи стратегічного планування. Важливим елементом є трансформація організаційної структури управління в бік більшої гнучкості, децентралізації та прискорення прийняття рішень. У післявоєнному контексті особливого значення набувають рішення щодо релокації потужностей, відновлення людського капіталу, ESG-орієнтованої модернізації та переходу до smart-бізнес-моделей [11–16]. Таким чином, адаптивні управлінські рішення забезпечують перехід від виживання бізнесу до його стратегічного оновлення.

ЕТАП 5. Моніторинг, контроль та коригування моделі – забезпечує безперервність антикризового циклу управління та підтримує здатність бізнес-структури до динамічної адаптації. На цьому етапі впроваджується система KPI, яка дозволяє оцінювати результати за фінансовими, операційними, цифровими, кадровими та інвестиційними параметрами. Використання цифрових аналітичних платформ забезпечує оперативне відстеження відхилень, прогнозування потенційних кризових сигналів і своєчасне коригування управлінських дій. Особливу цінність має інтеграція інструментів data-driven управління, що дає змогу не лише фіксувати поточний стан, а й формувати прогностичні сценарії поведінки ключових показників [9–17]. За результатами моніторингу відбувається уточнення ризик-карти,

корекція стратегічних сценаріїв, перегляд KPI та адаптація механізмів реагування до нових викликів післявоєнного середовища.

Отже, запропонований п'ятиетапний алгоритм формує цілісну логіку побудови антикризової моделі управління бізнес-структурами, що поєднує діагностику, ризик-орієнтований аналіз, сценарне прогнозування, практичну адаптацію та безперервне вдосконалення системи управління, використання якого створює методологічне підґрунтя для забезпечення стійкості бізнесу, прискорення його післявоєнного відновлення та формування довгострокової конкурентоспроможності в умовах структурної трансформації економіки України.

### Висновки

У результаті проведеного дослідження здійснено теоретико-методологічне узагальнення концептуальних підходів до побудови антикризової моделі управління бізнес-структурами в умовах післявоєнного відновлення країни та сформовано цілісне бачення її ролі як стратегічного інструменту забезпечення економічної стійкості, адаптивності й довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Доведено, що в умовах післявоєнної трансформації національної економіки антикризове управління бізнес-структурами повинно розглядатися не лише як система оперативного реагування на зовнішні шоки, а як інтегрований превентивний механізм резильєнтного розвитку, орієнтований на мінімізацію наслідків макроекономічної нестабільності, руйнування логістичних ланцюгів, дефіциту інвестиційних ресурсів, кадрових дисбалансів, інфраструктурних втрат та інституційних ризиків.

Обґрунтовано, що концептуальна антикризова модель має базуватися на поєднанні системного, процесного, ризик-орієнтованого, адаптивного та сценарного підходів, що дозволяє сформува-ти багаторівневу архітектуру управління, у межах якої взаємодіють підсистеми фінансової стабілізації, операційної безперервності, цифрової трансформації, управління людським капіталом, ESG-відновлення та стратегічного інвестування. Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості використання зазначеної моделі для діагностики кризової вразливості бізнес-структур, вибору оптимальних сценаріїв відновлення та пріоритизації управлінських рішень у коротко-, середньо- та довгостроковому гори-

зонтах. Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на розробленні прикладного інструментарію оцінювання ефективності антикризових стратегій для підприємств різних галузей, побудові сценарних матриць післявоєнного розвитку та формуванні цифрових twin-моделей управління бізнес-структурами.

### Список використаних джерел:

1. Бойко, Є. Г., & Дяченко, Ю. В. (2022). Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. Управління розвитком складних систем, 52, 5–11. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.5-11>.
2. Варавя, Л. М., Турило, А. А., & Ртищев, С. А. (2022). Антикризове управління ефективністю використання потенціалу підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів. Держава та регіони, 2, 71–79. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-12>.
3. Вдовічен, А. А., & Саламаха, О. В. (2019). Антикризове управління підприємствами торгівлі на основі інновацій. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту, 3–4, 03–119. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2019-3.75-4.76.10>.
4. Вернюк, Н. О., Декарчук, В. В., & Дмитрик, І. О. (2024). Впровадження інноваційних методів управління підприємствами як інструмент антикризового менеджменту. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва, 105(2), 282–291. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-282-291>.
5. Гусаковська, Т. О., & Войт, Б. Р. (2025). Антикризові підходи до стратегічного управління розвитком і конкурентоспроможністю бренду бізнес-організації в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. Бізнес Інформ, 2, 457–462. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-457-462>.
6. Дятлова, В. В., Маліч, Л. А., & Юнгблюд, К. Е. (2023). Антикризове управління промисловим підприємством: новітні підходи та інноваційна складова механізму. Формування ринкових відносин в Україні, 10, 34–41. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_10\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_7).
7. Копитко, М. І., & Грицан, В. М. (2024). Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ, 1, 36–42. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-5>.
8. Куцник, А. П., & Краснощок, Я. В. (2023). Впровадження інноваційних підходів у практику антикризо-

вого управління на підприємствах. *Modern economics*, 39, 82–88. [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-12).

9. Ложачевська, О. М., Підвальна, О. Г., Мохонько, Г. А., & Литвишко, Л. О. (2023). Бізнес–адміністрування механізму антикризового менеджменту фінансів інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації та розвитку публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*, 24, 30–34. <https://doi.org/10.32702/23066814.2023.24.30>.

10. Міщенко, М. І., Чернова, Н. С., Михайлов, С. В., & Томіленко, В. М. (2023). Формування безпечного механізму антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації та адаптування зовнішньоекономічної діяльності. *Агросвіт*, 7–8, 45–52. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.45>.

11. Нечаєва, І. А., & Шитікова, Л. В. (2022). Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 4, 97–106. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>.

12. Нечаюк, І. Б., Рубежанська, В. О., Бородай, Д. А., & Побива, М. В. (2023). Механізм антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*, 10. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.46>.

13. Передерій, О. С., & Дмитрієв, В. М. (2016). Інститут антикризового управління у світлі двостороннього співробітництва України та Європейського Союзу. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*, 21, 28–32. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKHiPR\\_2016\\_21\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKHiPR_2016_21_8).

14. Пілецька, С. Т., & Ткаченко, Є. В. (2020). Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. *Облік і фінанси*, 1, 178–184. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-178-184](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-178-184).

15. Погребняк, А. Т. (2023). Особливості антикризового управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 7, 67–73. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-7-9012>.

16. Савенко, І. І., & Корсікова, Н. М. (2020). Місце інновацій в системі заходів антикризового управління підприємством. *Економіка харчової промисловості*, 12 (4), 56–64. <https://doi.org/10.15673/ie.v12i4.1912>.

17. Юринець, О. В., & Адамів, М. Є. (2022). Оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управ-

ління підприємствами в умовах європейської інтеграції. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, 4(2), 320–326. <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.320>.

#### References:

1. Boiko, Ye. H., & Diachenko, Yu. V. (2022). *Innovatsiinyi menedzhment – suchasne antykrizove upravlinnia* [Innovation Management: Modern Crisis Management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system = Management of Complex Systems Development*, 52, 5–11. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.5-11> [in Ukraine].

2. Varava, L. M., Turylo, A. A., & Rtyshchev, S. A. (2022). *Antykrizove upravlinnia efektyvnistiu vykorystannia potentsialu pidpriemstva v konteksti zabezpechennia konkurentospromozhnosti ta innovatyzatsii vyrobnycho-ekonomichnykh protsesiv* [Crisis management of enterprise potential utilization in the context of ensuring competitiveness and innovation of production and economic processes]. *Derzhava ta rehiony = State and Regions*, 2, 71–79. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-12> [in Ukraine].

3. Vdovichen, A. A., & Salamakha, O. V. (2019). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvamy torhivli na osnovi innovatsii* [Crisis management of trade enterprises based on innovation]. *Visnyk Chernivetskoho torhovno-ekonomichnoho instytutu = Bulletin of the Chernivtsi Institute of Trade and Economics*, 3–4, 03–119. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2019-3.75-4.76.10> [in Ukraine].

4. Verniuk, N. O., Dekarchuk, V. V., & Dmytryk, I. O. (2024). *Vprovadzhennia innovatsiinykh metodiv upravlinnia pidpriemstvamy yak instrument antykrizovoho menedzhmentu* [Implementation of innovative enterprise management methods as a tool for crisis management]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskooho natsionalnoho universytetu sadivnytstva = Collection of Scientific Papers of Uman National University of Horticulture*, 105(2), 282–291. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-282-291> [in Ukraine].

5. Husakovska, T. O., & Voit, B. R. (2025). *Antykrizovi pidkhody do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom i konkurentospromozhnistiu brendu biznes-orhanizatsii v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta yevrointehratsii* [Crisis-response approaches to strategic management of the development and competitiveness of a business organization's brand in the context of digital transformation and European integration]. *Biznes Inform = Business Inform*, 2, 457–462. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-457-462> [in Ukraine].

6. Diatlova, V. V., Malich, L. A., & Yunhblud, K. E. (2023). Antykryzove upravlinnia promyslovym pidpryiemstvom: novitni pidkhody ta innovatsiina skladova mekhanizmu [Crisis Management of Industrial Enterprises: Latest Approaches and the Innovative Component of the Mechanism]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of Market Relations in Ukraine*, 10, 34–41. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_10\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_7) [in Ukraine].
7. Kopytko, M. I., & Hrytsan, V. M. (2024). Sutnist, znachennia ta osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh vplyvu na noho chynnykiv viiny ta yevrointehratsiinykh protsesiv [The essence, significance, and characteristics of crisis management of an enterprise under the influence of war and European integration processes]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav = Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs*, 1, 36–42. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-5> [in Ukraine].
8. Kushchuk, A. P., & Krasnoshchok, Ya. V. (2023). Vprovadzhennia innovatsiinykh pidkhodiv u praktyku antykryzovoho upravlinnia na pidpryiemstvakh [Implementation of innovative approaches in the practice of crisis management at enterprises]. *Modern economics = Modern Economics*, 39, 82–88. [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-12) [in Ukraine].
9. Lozhachevska, O. M., Pidvalna, O. H., Mokhonko, H. A., & Lytvysko, L. O. (2023). Biznes-administruvannia mekhanizmu antykryzovoho menedzhmentu finansiv innovatsiino oriientovanykh pidpryiemstv v umovakh dydzhytalizatsii ta rozvytku publichnoho upravlinnia [Business administration of the crisis management mechanism for the finances of innovation-oriented enterprises in the context of digitalization and the development of public administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: Practice and Experience*, 24, 30–34. <https://doi.org/10.32702/23066814.2023.24.30> [in Ukraine].
10. Mishchenko, M. I., Chernova, N. S., Mykhailov, S. V., & Tomilenko, V. M. (2023). Formuvannia bezpekovoho mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia finansamy innovatsiino oriientovanoho pidpryiemstva v umovakh didzhytalizatsii ta adaptuvannia zovnishnoekonomichnoi dialnosti [Development of a security mechanism for crisis management of finances in innovation-oriented enterprises in the context of digitalization and adaptation of foreign economic activity]. *Ahrosvit = Agrosvit*, 7–8, 45–52. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.45> [in Ukraine].
11. Nechaieva, I. A., & Shytikova, L. V. (2022). Innovatsii yak instrument antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [Innovation as a Tool for Crisis Management in Enterprises]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu = Bulletin of Kherson National Technical University*, 4, 97–106. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13> [in Ukraine].
12. Nechaiuk, I. B., Rubezhanska, V. O., Borodai, D. A., & Pobyva, M. V. (2023). Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia finansamy innovatsiino oriientovanykh pidpryiemstv v umovakh didzhytalizatsii [Mechanism of anti-crisis financial management of innovation-oriented enterprises in the context of digitalization]. *Efektivna ekonomika = Effective Economy*, 10. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.46> [in Ukraine].
13. Perederii, O. S., & Dmitriiev, V. M. (2016). Instytut antykryzovoho upravlinnia u svitli dvostoronnoho spivrobotnytstva Ukrainy ta Yevropeiskoho Soiuzu [The Institute of Crisis Management in the Context of Bilateral Cooperation Between Ukraine and the European Union]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina = Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University*, 21, 28–32. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhlPR\\_2016\\_21\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhlPR_2016_21_8) [in Ukraine].
14. Piletska, S. T., & Tkachenko, Ye. V. (2020). Innovatsiinyi potentsial pidpryiemstva v systemi antykryzovoho upravlinnia [The innovative potential of an enterprise in the crisis management system]. *Oblik i finansy = Accounting and Finance*, 1, 178–184. <https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-187-178-184> [in Ukraine].
15. Pohrebniak, A. T. (2023). Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Features of crisis management in enterprises under conditions of innovative development]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» = International Scientific Journal «Internauka»*, 7, 67–73. <https://doi.org/10.25313/25202294202379012> [in Ukraine].
16. Savenko, I. I., & Korsikova, N. M. (2020). Mistse innovatsii v systemi zakhodiv antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [The Role of Innovation in the System of Crisis Management Measures for Enterprises]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti = Food Industry Economics*, 12 (4), 56–64. <https://doi.org/10.15673/fie.v12i4.1912> [in Ukraine].
17. Yurynets, O. V., & Adamiv, M. Ye. (2022). Otsiniuvannia mytynykh urhennykh instrumentiv antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvamy v umovakh yevropeiskoi intehratsii [Assessment of urgent customs instruments for crisis management in enterprises in the context of European integration]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and*

problems of development, 4(2), 320–326. <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.320> [in Ukraine].

**Дані про автора**

**Пузирьов Сергій Олександрович,**

здобувач третього (освітньо–наукового) рівня вищої освіти, відділ аналізу і прогнозування міжнародної торгівлі, Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0520-1496>

e–mail: puzyrov\_s@ukr.net

**Data about the author**

**Serhii Puzyrov,**

PhD Student, Department of International Trade Analysis and Forecasting, State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling,

38 Mykola Mikhnovskyi Blvd., Kyiv, 01104, Ukraine,

e–mail: puzyrov\_s@ukr.net

*Надходження статті до редакції 15.02.2026*

*Прийнято до друку 25.02.2026*

*Опубліковано 27.02.2026*