

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.11.4>  
УДК 338.24

**Андрій Васильович ТОДОЩУК**

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9406-4846>  
e-mail: a.todoschuk@gmail.com

**Наталія Ярославівна ПЕТРИШИН**

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>  
e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

**Роксолана Михайлівна ГОНЧАР**

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6246-4294>  
e-mail: roksolana.honchar.mmezdz.2025@lpnu.ua

## ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті досліджено та проаналізовано проблеми формування системи заходів антикризового управління підприємствами в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Виокремлено ключові завдання антикризового управління підприємствами в ЗЕД та особливості функціонування системи антикризового управління. Виявлено причини виникнення кризових ситуацій, а також передумови та чинники їх розвитку. Розроблено рекомендації із покращення антикризового управління на підприємствах в умовах сьогодення.

**Ключові слова:** система антикризового управління, антикризові заходи, стратегічні рішення, зовнішньоекономічна діяльність

### ВСТУП

В умовах постійної мінливості глобального соціально-економічного та політичного середовища, а також високої нестабільності внутрішніх ринків, ефективне антикризове управління набуває критичного значення для будь-якого підприємства. У сучасних реаліях керівництво змушене виходити за рамки простого оперативного реагування на поточні кризові явища. Головним завданням стає своєчасне прогнозування потенційних загроз, щоб не допустити загострення ситуації. Через глобальний характер сучасної нестабільності, ефективний антикризовий менеджмент тепер вимагає застосування нових підходів та здатності до швидкої адаптації у відповідь на зовнішні виклики [1].

Як зазначають науковці [1-5], формування дієвої системи антикризового управління спрямоване на зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення постійного розвитку. Для цього потрібно створити чітко структуровану стратегію, яка передбачає визначення конкретних завдань, формулювання практичних рекомендацій та розроблення комплексу заходів і управлінських рішень, які здатні гарантувати ефективну протидію кризам і стабільне функціонування підприємства у складному зовнішньоекономічному середовищі [2].

У своїх наукових дослідженнях Г.В. Циганенко та О.Л. Трухан розглядають антикризове управління як ключовий елемент системи ефективного менеджменту, що забезпечує не лише подолання негативних наслідків кризових ситуацій, але ще й створює умови для подальшого стабільного розвитку [3]. Автори [1-5] підкреслюють, що антикризовий менеджмент слід трактувати не просто як реактивну відповідь на загрози, а як стратегічний інструмент, що дає змогу формувати довгострокову конкурентоспроможність бізнесу, адаптуватися

до змін зовнішнього середовища, зберігати фінансову стійкість і забезпечувати поступове зростання навіть в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Л.В. Бондарчук та О.К. Томчук у своїх наукових працях приділяють значну увагу актуальним викликам, що постають перед сучасним менеджментом в умовах нестабільного економічного середовища [4].

**МЕТА** роботи – дослідити та проаналізувати проблеми формування системи заходів антикризового управління підприємствами в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та розробити пропозиції з покращення антикризового управління на підприємствах в умовах сьогодення.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі методи як: теоретичне узагальнення, порівняння, спостереження, синтез, структурний аналіз, метод декомпозиції тощо.

### РЕЗУЛЬТАТИ

З метою ефективного реагування на сучасні виклики підприємству потрібна надійна та цілісна система антикризового управління. Це виходить за межі застосування окремих інструментів, вимагаючи всеосяжної стратегії, що ґрунтується на безперервному спостереженні за внутрішніми та зовнішніми чинниками, детальному плануванні дій, оперативному прийнятті рішень.

У контексті ЗЕД ця система слугує захисним бар'єром, що стримує негативні наслідки криз. Її головна мета – не лише обмежити можливі втрати, а й створити умови для поступового відновлення діяльності підприємства, забезпечуючи стабільний розвиток навіть за найбільш несприятливих зовнішніх обставин.

Система антикризового управління передбачає безперервний та глибокий моніторинг як прогнозованих, так і непередбачуваних кризових явищ. Такий підхід

дає змогу своєчасно та максимально точно ідентифікувати загрози, які можуть порушити операційну стабільність компанії. На основі цієї всебічної аналітичної інформації формується деталізований план дій, головна мета якого полягає в тому, щоб мінімізувати ризики та гарантувати безперервність господарської діяльності.

Ключові завдання антикризового управління підприємством, що веде ЗЕД, полягають у: забезпеченні управлінської гнучкості; розробленні плану швидкого реагування; здійсненні безперервного моніторингу; зміцненні економічної стійкості; відновленні та мінімізації збитків.

Відповідно до характеру джерела виникнення та масштабів кризи, що може загрожувати підприємствам, застосовуються різноманітні підходи та інструменти антикризового управління. Серед найбільш ефективних – фінансова та організаційна реструктуризація, оптимізація витрат, впровадження заходів диверсифікації діяльності, розроблення спеціальних маркетингових стратегій, а також активний пошук нових ділових партнерів, інвесторів і ринків збуту. Сукупність таких заходів дає змогу не лише зменшити вплив кризи, а й сформувати передумови для подальшого зростання та розвитку підприємства [1-5].

Система антикризового управління вирізняється такими особливостями функціонування: здатність оперативно й результативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі; чіткий розподіл відповідальності та повноважень між усіма учасниками управлінського процесу; надання більших повноважень окремим структурним підрозділам підприємства для самостійного ухвалення рішень у динамічних умовах зовнішніх ринків; узгодженість і взаємодія між підрозділами з метою досягнення єдиної стратегічної мети в умовах глобалізації та міжнародної конкуренції.

Процес та технологія антикризового управління підприємством в умовах ЗЕД відрізняються кількома ключовими ознаками, які забезпечують його ефективність під час міжнародної нестабільності: швидке реагування (головною ознакою є здатність миттєво реагувати на раптові виклики та зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі); оперативність рішень (ухвалення управлінських рішень відбувається у максимально стислі терміни). Така швидкість є критично важливою для збереження позицій в умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішніх ринків.

Підприємства, які активно займаються ЗЕД, постійно перебувають під тиском швидких і непередбачуваних змін у глобальному середовищі. Ці зміни часто розвиваються швидше, ніж компанії встигають на них відреагувати, що значно підвищує ризик виникнення криз. Саме тому в системі антикризового управління критично важливим є врахування міжнародних зовнішніх чинників. Це не лише розширює горизонти для стратегічного прогнозування, але й дає змогу діяти превентивно. Комплексний аналіз глобальних ринкових тенденцій, а також своєчасне реагування на зрушення в регуляторній політиці, логістиці чи фінансових аспектах, дає змогу підприємствам мінімізувати ризики та забезпечити стабільність функціонування в умовах зовнішньоекономічної нестабільності.

Діяльність вітчизняних підприємств у сфері ЗЕД постійно стикається з різноманітними факторами, які можуть

спричинити кризові ситуації. Серед них: коливання валютних курсів, зміни митного або податкового законодавства в країнах-партнерах, перебої у міжнародних логістичних ланцюгах, політична нестабільність, а також збої у співпраці з іноземними постачальниками або покупцями. Усі ці чинники створюють додаткові загрози для стабільності функціонування підприємства та потребують своєчасного аналізу й ефективного реагування в межах системи антикризового управління.

Об'єктивні кризи в ЗЕД спровоковані тиском глобальних економічних змін та регуляторних вимог, що змушує підприємство постійно модернізуватися та адаптуватися. Серед таких чинників: глобальні економічні коливання, ускладнення міжнародної торгівлі, зміна регуляторних вимог з боку інших країн, що потребують адаптації та можуть спричинити додаткове навантаження на систему управління підприємствами.

Суб'єктивні передумови виникнення кризових ситуацій у ЗЕД підприємств, як правило, обумовлено внутрішніми управлінськими прорахунками та недоліками. Сукупність цих внутрішніх проблем знижує загальну здатність підприємства ефективно реагувати на зовнішні виклики та загрози.

До зовнішніх чинників, що можуть спричинити виникнення кризових явищ, належать загальні тенденції та обрана стратегія макроекономічного розвитку країни, коливання у світовій економіці, зростаючий рівень конкуренції на міжнародних ринках, а також нестабільна політична ситуація в Україні. До внутрішніх чинників, що можуть спричинити розвиток кризових процесів у діяльності підприємств варто віднести застосування надмірно ризикованої маркетингової стратегії, наявність конфліктів між підрозділами або управлінськими рівнями, недоліки в організаційній структурі виробництва, слабкі місця в системі управління, а також недостатню ефективність інноваційної та інвестиційної політики. Усі ці фактори безпосередньо впливають на здатність підприємства прогнозувати ризики, забезпечувати стійке зростання та підтримувати ефективні зовнішньоекономічні зв'язки.

Для ефективного виходу з кризового стану у сфері ЗЕД підприємству необхідно послідовно виконати три ключові кроки:

1. *Діагностика причин кризи.* Доцільно здійснити ретельне дослідження першопричин кризової ситуації. Аналіз повинен охоплювати як внутрішні слабкі місця підприємства, так і зовнішні фактори (ринкові зміни, політичні ризики тощо), що впливають на його позиції на міжнародних ринках.

2. *Стратегічне планування.* Необхідно сформувати комплексний антикризовий план, головною метою якого є фінансова стабілізація та зміцнення операційної стійкості підприємства.

3. *Організація та контроль виконання.* Слід забезпечити чітке та ефективне управління процесом реалізації антикризових заходів, що вимагає детального розподілу функціональних обов'язків та постійного моніторингу виконання поставлених завдань.

Для ефективного впровадження антикризового управління на українських підприємствах, що працюють у сфері ЗЕД, недостатньо лише мати набір показників, які фіксують ознаки кризи. Ключовим моментом є науково обґрунтована методика їхнього формування та практич-

ного застосування.

Вдосконалення підходів до ідентифікації кризових явищ у ЗЕД підприємств забезпечує:

– швидке та точне виявлення загроз: зростає точність і оперативність розпізнавання ранніх сигналів потенційної кризи;

– можливість формувати більш дієві антикризові заходи, які точно відповідають специфіці зовнішньоекономічних викликів;

– мінімізується негативний вплив на ринки шляхом своєчасного впровадження адаптивних управлінських рішень, досягається мінімізація негативних наслідків кризових ситуацій, як для внутрішнього функціонування підприємства, так і для його позицій на зовнішніх ринках.

Впровадження дієвої системи антикризового управління в умовах ЗЕД дає змогу досягти таких важливих результатів:

– зміцнити стійкість підприємства до негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, характерних для міжнародного бізнес-середовища;

– знизити ризик виникнення кризових ситуацій, спричинених нестабільністю ринку, валютними коливаннями або змінами у зовнішньоекономічній політиці;

– посилити конкурентні позиції підприємства на зовнішніх ринках, завдяки злагодженій системі прийняття управлінських рішень та стратегічній гнучкості.

## ВИСНОВКИ

Дієва система антикризового управління дає змогу

підприємству не лише успішно подолати складні кризові періоди, але й вийти з них сильнішим та більш конкурентоспроможним. Такий підхід формує здатність гнучко реагувати як на зовнішні виклики, так і на внутрішні проблеми.

Ефективна методологія антикризового управління ЗЕД підприємств залежить від низки ключових організаційних та функціональних аспектів:

– встановлення раціонального процесу роботи, що включає чіткий розподіл ролей, функцій та зон відповідальності між усіма учасниками антикризового процесу;

– детальне визначення повноважень та обов'язків залучених експертів, особливо у сфері збору, аналізу даних та формулювання обґрунтованих висновків з антикризових заходів;

– впровадження чіткої процедури для розгляду запропонованих антикризових рекомендацій та прийняття на їх основі остаточних рішень керівництвом;

– забезпечення ефективної комунікації та співпраці між антикризовим підрозділом та іншими структурними елементами компанії.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності антикризового управління за рахунок своєчасного виявлення можливих загроз кризового характеру та недопущення їх негативного впливу. Це стане можливим завдяки впровадженню ефективного підходу до розроблення превентивних антикризових заходів.

## Список використаних джерел

1. Миськів Г.В., Білик В.М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35776/240560maketmanagement-23-31.pdf>

2. Шуміло О.С., Заїка О.В., Чаладзе Р.М. Особливості та проблеми антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024\\_10\\_0\\_426\\_432](https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_10_0_426_432)

3. Циганенко Г.В., Трухан О.Л. Антикризовий менеджмент як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3876>

4. Бондарчук Л.В., Томчук О.К. Особливості менеджменту сучасних підприємств та конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 109–113.

5. Ляшевська О.І. Впровадження системного державного антикризового управління та розробка управлінських рішень по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні. URL: <https://scispace.com/pdf/implementation-of-systemic-state-anti-crisis-management-and-52nieo6pu4.pdf>

## References

1. Myskiv H.V., Bilyk V.M. Stages and measures of crisis management in the enterprise. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35776/240560maketmanagement-23-31.pdf> (In Ukrainian).

2. Shumilo O.S., Zaika O.V., Chaladze R.M. Features and problems of crisis management under modern challenges. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024\\_10\\_0\\_426\\_432](https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_10_0_426_432) (In Ukrainian).

3. Tsyganenko H.V., Trukhan O.L. Anti-crisis management as a key tool for ensuring business sustainability in modern conditions. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3876> (In Ukrainian).

4. Bondarchuk L.V., Tomchuk O.K. Peculiarities of management of modern enterprises and competitiveness in the face of modern challenges. *Young Scientist*. 2024. No. 1 (125). pp. 109–113. (In Ukrainian).

5. Liashevska O.I. Implementation of systemic state anti-crisis management and development of management decisions to improve mechanisms of public anti-crisis management in Ukraine. URL: <https://scispace.com/pdf/implementation-of-systemic-state-anti-crisis-management-and-52nieo6pu4.pdf> (In Ukrainian).

**Andrii TODOSHCHUK**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9406-4846>

e-mail: [a.todoschuk@gmail.com](mailto:a.todoschuk@gmail.com)

**Nataliia PETRYSHYN**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: [natalia.y.petryshyn@lpnu.ua](mailto:natalia.y.petryshyn@lpnu.ua)

**Roksolana HONCHAR**

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6246-4294>

e-mail: [roksolana.honchar.mmezdz.2025@lpnu.ua](mailto:roksolana.honchar.mmezdz.2025@lpnu.ua)

## **PROBLEMS OF FORMING A SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT MEASURES FOR AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

**Introduction.** In modern realities, enterprise managers are forced not only to respond promptly to existing crisis phenomena, but also to forecast them in a timely manner in order to prevent the situation from worsening. Anti-crisis management is increasingly becoming a necessary component of the functioning of enterprises, since it provides stability, flexibility and the ability to develop in conditions of uncertainty and high risks.

**The purpose of the paper** is to investigate and analyze the problems of forming a system of anti-crisis management measures for enterprises in the context of foreign economic activity and to develop proposals for improving anti-crisis management at enterprises in today's conditions.

**Results.** The anti-crisis management system provides careful monitoring of both expected and unforeseen crisis situations. Attention is paid to a deep analysis of the causes of their occurrence, identification of characteristic features and forecasting of possible consequences for the enterprise, which allows for timely and accurate identification of potential threats that may affect the stability of the company's functioning. The subjective prerequisites for the emergence of crisis situations in the activities of enterprises in the context of conducting foreign economic activities are mostly due to internal management miscalculations, which include errors in making strategic decisions. Among the most effective anti-crisis management tools are financial and organizational restructuring, cost optimization, implementation of activities diversification measures, development of special marketing strategies, search for new business partners, investors and sales markets, etc.

**Conclusion.** Effective functioning of the anti-crisis management system allows the enterprise not only to survive difficult crisis periods, but also to emerge from them stronger and more competitive. Thanks to this approach, the ability to respond flexibly to external challenges and internal problems is formed, which ensures stable development and gradual strengthening of market positions even in conditions of instability and uncertainty.

**Keywords:** anti-crisis management system, anti-crisis measures, strategic decisions, foreign economic activity