

УДК 338.2:658:005.334

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.217.361-370>**Чорнобаєв А.А.**

Донецький національний університет імені Василя Стуса

**Chornobaiev Andrii**

Vasyl Stus Donetsk National University

<https://orcid.org/0009-0009-9903-4844>

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ АНТИКРИЗОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті обґрунтовано концептуальну модель антикризової економічної політики промислового підприємства, сформовану з урахуванням багатофакторності та взаємопов'язаності кризових впливів. Уточнено сутність антикризової економічної політики як системи принципів, пріоритетів, правил, функціональних напрямів і меж управлінських повноважень. Визначено її цілі, принципи, функції, об'єкти, суб'єкти та функціональні складові. Запропоновано трирівневу логіку антикризового реагування, що охоплює оперативний, тактичний і стратегічний рівні з можливістю ескалації кризового сигналу. Виокремлено наскрізні контури ризик-менеджменту, інформаційно-аналітичного забезпечення та поведінкового контролю. Обґрунтовано орієнтацію моделі на підтримання економічної і соціально-трудової стійкості, виробничої безперервності, керованості та адаптивності підприємства.*

**Ключові слова:** антикризова економічна політика; промислове підприємство; концептуальна модель; криза; економічна стійкість; адаптивність; управлінські рішення; ризик-менеджмент; ескалація кризового сигналу; поведінковий контур.

## CONCEPTUAL MODEL OF ANTI-CRISIS ECONOMIC POLICY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

*The relevance of the study is determined by the growing complexity of crisis factors affecting industrial enterprises and by the need to coordinate financial, production, sales, personnel and investment decisions within a single management framework. Under conditions of prolonged uncertainty, isolated reactive measures are insufficient to preserve the continuity and controllability of enterprise operations. The purpose of the study is to substantiate a conceptual model of anti-crisis economic policy of an industrial enterprise that combines the structural parameters of such a policy with a multilevel logic of crisis response.*

*The research methodology combines theoretical generalization and comparison to systematize scientific approaches and clarify the content of anti-crisis economic policy; a systems approach to represent the policy as an integrated system of interrelated elements; structural-functional analysis to structure its elements and determine the relationships between them; the abstract-logical method to substantiate crisis response levels, their selection criteria and escalation conditions; and modeling to develop the structural model and process logic of its functioning.*

*The study clarifies the content of anti-crisis economic policy as a system of principles, priorities, rules, functional directions and limits of managerial authority that defines the framework for preparing and implementing crisis-related decisions. The proposed model integrates the goal, principles, functions, objects, subjects and functional components of the policy, while risk management, information and analytical support, and behavioral control are treated as cross-cutting support contours. The process logic of the model includes operational, tactical and strategic response levels. The choice of a response level is determined by the scale of consequences, the interfunctional nature of the problem, resource requirements and the scope of managerial authority required for its resolution. The model also provides for escalation of a crisis signal when the consequences or required resources exceed the capacity of the current management level, followed by monitoring, evaluation and correction of decisions and policy provisions.*

*The expected results of implementing the model are economic resilience, production continuity, social and labor resilience, controllability and adaptability of the enterprise. The practical value of the proposed model lies in its potential use as a methodological basis for formalizing anti-crisis response procedures, distributing responsibility, setting the limits of authority, defining escalation criteria, developing monitoring tools and establishing mechanisms for adjusting anti-crisis policy in accordance with the results of implemented decisions.*

**Keywords:** anti-crisis economic policy; industrial enterprise; conceptual model; crisis; economic resilience; adaptability; managerial decisions; risk management; crisis signal escalation; behavioral contour

**JEL Classification:** M10, L20, D81, D91.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Чорнобаєв А.А., 2026

**Постановка проблеми.** Функціонування сучасних промислових підприємств відбувається в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища, що проявляється одночасним впливом макроекономічних, фінансових, енергетичних, логістичних, кадрових, виробничо-технологічних та управлінських ризиків. Особливістю сучасного кризового середовища є поступове поглиблення взаємопов'язаності таких впливів, унаслідок чого проблеми в одній функціональній сфері можуть поширюватися на інші напрями діяльності підприємства.

Для підприємств України ця проблема особливо загострюється в умовах тривалої повномасштабної війни. В аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень розкрито вплив сучасних викликів на трансформацію загроз і ризиків економічній безпеці України у 2022–2026 рр., охарактеризовано накопичені структурні вразливості, ідентифіковано новітні загрози та здійснено форсайт ризиків економічній безпеці на 2026–2030 рр. [1]. Актуальні результати щомісячного опитування Національного банку України за липень 2026 р. також свідчать про збереження комплексу чинників, що стримують економічну активність підприємств, зокрема обстрілів критично важливих об'єктів, ускладнення логістики, посилення курсових очікувань і дефіциту кваліфікованих кадрів. Для промисловості дифузійний індекс ділової активності становив 50,7, однак водночас зберігалися стримані оцінки щодо запасів сировини і матеріалів та чисельності працівників [2].

За таких умов фрагментарне реагування на кризові прояви через окремі рішення у сфері фінансів, виробництва, постачання, персоналу чи збуту не забезпечує достатньої стійкості підприємства. Це зумовлює необхідність формування цілісної антикризової економічної політики, яка визначає принципи, пріоритети, правила та допустимі межі прийняття управлінських рішень і забезпечує їх узгодження між функціональними напрямами.

Отже, актуальним науковим завданням є формування концептуальної моделі антикризової економічної політики промислового підприємства, що може створити основу для своєчасного виявлення кризових впливів, вибору відповідного рівня реагування та подальшого коригування політики.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У сучасній науковій літературі антикризове управління розглядається як система превентивних і реактивних управлінських заходів, спрямованих на своєчасне виявлення кризових загроз, мінімізацію їх негативних наслідків та підтримання економічної стійкості підприємства. С. Бірбіренко, В. Орлов та Н. Мокруха акцентують увагу на використанні наявного потенціалу підприємства та відновленні або підвищенні його економічної стійкості [3]. І. Лункіна підкреслює необхідність діагностики зовнішніх і внутрішніх причин кризових явищ та формування інструментів їх попередження або мінімізації наслідків [4]. О. Шуміло, О. Заїка та Р. Чаладзе серед базових принципів антикризового менеджменту виокремлюють комплексність,

випередження, інформованість, безперервність, оперативність і гнучкість [5].

Важливе місце в дослідженнях посідає системний характер антикризового управління. А. Ткаченко розглядає його як поєднання забезпечувальної та функціональної частин, що охоплюють організаційне, нормативне, методичне й правове забезпечення, а також комплекс заходів із діагностики, контролю та попередження кризових ситуацій [6]. О. Ареф'єва пов'язує підвищення стійкості функціонування підприємства зі стратегічним плануванням, аналізом ризиків, моніторингом критичних показників, формуванням резервних планів дій, управлінням знаннями, цифровою трансформацією та диверсифікацією діяльності [7]. У працях І. Кривов'язюка та О. Білецького додатково наголошується на необхідності забезпечення безперервності діяльності, гнучкості, адаптивності, оперативності прийняття рішень і міжфункціональної взаємодії підприємств в умовах воєнних загроз [8; 9].

Окремий напрям досліджень стосується організації процесу прийняття антикризових рішень і розподілу управлінських повноважень. І. Чуркіна та А. Рябоконт обґрунтовують доцільність скорочення надмірних рівнів погодження, встановлення меж автономності структурних підрозділів і делегування повноважень для оперативного вирішення локальних проблем [10]. Г. Кузнецова розмежовує тактичний і стратегічний характер кризових проявів, що створює підґрунтя для диференціації управлінського реагування залежно від масштабу та наслідків проблеми [11]. Такий підхід дає підстави розглядати антикризове реагування як багаторівневий процес, у якому локальні відхилення за певних умов можуть потребувати переходу до вищого рівня управління.

Проведений аналіз наукових підходів свідчить, що антикризове управління розглядається як системний і багаторівневий процес, який поєднує превентивне виявлення загроз, забезпечення стійкості та безперервності діяльності, стратегічне планування, адаптивність і розподіл управлінських повноважень. Водночас у проаналізованих працях ці аспекти переважно розглядаються як окремі напрями антикризового управління. Недостатньо розкритим залишається підхід, за якого антикризова економічна політика визначає цілісну рамку прийняття рішень і одночасно поєднує структурні елементи політики, багаторівневу логіку реагування та наскрізні механізми забезпечення якості управлінських рішень. Це зумовлює необхідність формування відповідної концептуальної моделі для промислового підприємства.

**Мета статті:** обґрунтування концептуальної моделі антикризової економічної політики промислового підприємства та визначення логіки її функціонування в умовах кризових впливів.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети дослідження застосовано: методи теоретичного узагальнення та порівняння - для систематизації наукових підходів до антикризового управління та уточнення сутності антикризової економічної політики підприємства; системний підхід - для представлення

антикризової економічної політики як цілісної системи взаємопов'язаних елементів; структурно-функціональний аналіз - для структуризації елементів політики, визначення її функціональних складових і взаємозв'язків між ними; абстрактно-логічний метод - для обґрунтування рівнів антикризового реагування, критеріїв їх вибору та умов ескалації кризового сигналу; метод моделювання - для побудови структурної моделі антикризової економічної політики промислового підприємства та процесної логіки її функціонування.

**Виклад основних результатів дослідження.** Антикризова економічна політика промислового підприємства має формуватися з урахуванням того, що кризові чинники рідко проявляються ізольовано. Фінансові обмеження, перебої у постачанні, зміни вартості ресурсів, кадровий дефіцит, виробничі відхилення та нестабільність попиту здатні одночасно впливати на декілька функціональних сфер підприємства, посилюючи наслідки одне одного. За таких умов реагування на окремі проблеми без урахування їх взаємозв'язку може призводити до локального поліпшення одного показника за одночасного погіршення інших.

Формування структури концептуальної моделі здійснювалося послідовно: від визначення нормативно-цілевих засад політики до встановлення її функціонального наповнення, сфер управлінського впливу, суб'єктів реалізації та механізму реагування на кризові сигнали. При цьому елементи включалися до моделі за умови, що вони виконують самостійну функцію, не дублюють зміст інших елементів і є необхідними для забезпечення цілісності антикризового реагування.

У межах цього дослідження доцільно уточнити сутність понять «антикризове управління» та «антикризова економічна політика підприємства», а також характер їх взаємозв'язку. Антикризове управління характеризує безпосередній процес підготовки, прийняття, реалізації та контролю управлінських рішень, тоді як антикризова економічна політика визначає принципи, пріоритети, правила та допустимі межі, у межах яких такі рішення формуються і реалізуються.

З огляду на це, антикризову економічну політику промислового підприємства пропонується визначати як цілісну систему принципів, пріоритетів, правил, функціональних напрямів і меж управлінських повноважень, яка визначає порядок попередження, виявлення, локалізації та подолання кризових впливів з метою підтримання економічної стійкості, платоспроможності, виробничої безперервності й адаптивності підприємства.

Особливістю запропонованого визначення є зміщення акценту з окремих антикризових заходів на встановлення рамки, у межах якої формуються управлінські рішення. Така рамка охоплює не лише цілі та напрями реагування, а й принципи, правила, межі управлінських повноважень і взаємозв'язок функціональних напрямів, що дозволяє відмежувати антикризову економічну політику від безпосереднього процесу антикризового управління.

Формування такої політики передбачає поєднання

кількох взаємопов'язаних атрибутів: мети і цілей, принципів, функцій, об'єктів та суб'єктів управлінського впливу, функціональних напрямів реалізації. Їх інтеграція дозволяє перейти від сукупності окремих антикризових заходів до системної моделі, у межах якої рішення приймаються з урахуванням їх впливу на підприємство в цілому.

Метою антикризової економічної політики є забезпечення життєздатності підприємства шляхом своєчасного попередження та локалізації кризових впливів, підтримання платоспроможності, виробничої безперервності, кадрової спроможності, соціально-трудової та ринкової стійкості. Реалізацію цієї мети доцільно здійснювати через стратегічний, тактичний та оперативний рівні цілей, які відрізняються масштабом наслідків, горизонтом прийняття рішень і необхідним обсягом управлінських повноважень.

Зміст антикризової економічної політики промислового підприємства має визначатися системою принципів, які формують загальну логіку прийняття рішень в умовах нестабільності. У науковій літературі серед базових засад антикризового менеджменту виокремлюють комплексність, випередження, інформованість, безперервність, оперативність і гнучкість [5]. Водночас специфіка антикризової економічної політики потребує їх конкретизації з урахуванням необхідності узгодження фінансових, виробничих, кадрових, збутових та інвестиційних рішень.

З урахуванням вищенаведеного систему принципів сформовано шляхом узагальнення і змістового розмежування вимог до антикризової політики. До неї віднесено системність, превентивність, адаптивність, економічну обґрунтованість, виробничу безперервність, ресурсну збалансованість, сценарність, контрольованість і поведінкову усвідомленість. Їх зміст наведено в табл. 1.

У сукупності зазначені принципи забезпечують превентивність реагування, урахування міжфункціональних наслідків рішень, ресурсну збалансованість і відповідність масштабу проблеми рівню управлінських повноважень.

Функціональний зміст антикризової економічної політики визначається завданнями системи управління підприємством. У наукових підходах акцентується на діагностиці кризових явищ, їх попередженні, контролі та мінімізації негативних наслідків [4; 6]. З урахуванням цього функції антикризової економічної політики структуровано відповідно до основних завдань управлінського циклу: виявлення кризового сигналу, оцінювання можливого розвитку ситуації, регулювання параметрів діяльності, координація дій, ресурсне забезпечення, адаптація до зміни умов і контроль результатів. Окремо виокремлено поведінково-коригувальну функцію, оскільки якість антикризового реагування залежить не лише від повноти виконання зазначених управлінських завдань, а й від здатності знижувати вплив когнітивних викривлень, інерційності та непослідовності на формування управлінських рішень. Склад і зміст визначених функцій наведено в табл. 2.

Таблиця 1

**Принципи антикризової економічної політики промислового підприємства**

| <b>Принцип</b>             | <b>Зміст</b>                                                                                                           |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Системність                | урахування взаємозв'язку фінансових, виробничих, кадрових, збутових, інвестиційних та ризикових складових              |
| Превентивність             | виявлення і реагування на ранні сигнали кризових відхилень до їх критичного загострення                                |
| Адаптивність               | можливість коригування політики відповідно до характеру, масштабу та тривалості кризових впливів                       |
| Економічна обґрунтованість | оцінювання очікуваного результату, витрат, ресурсних потреб і можливих побічних наслідків управлінських рішень         |
| Виробнича безперервність   | пріоритетне збереження здатності підприємства підтримувати критичні виробничі процеси та виконувати ключові замовлення |
| Ресурсна збалансованість   | розподіл фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних і технологічних ресурсів відповідно до критичності процесів  |
| Сценарність                | підготовка альтернативних варіантів розвитку кризової ситуації та відповідних дій підприємства                         |
| Контрольованість           | визначення відповідальних осіб, показників контролю, меж повноважень і умов коригування рішень                         |
| Поведінкова усвідомленість | урахування можливого впливу когнітивних упереджень, інерційності та надмірної впевненості на управлінські рішення      |

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2

**Функції антикризової економічної політики промислового підприємства**

| <b>Функція</b>           | <b>Зміст</b>                                                                                                                                                |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Діагностична             | виявлення кризових сигналів, причин відхилень і критичних зон у діяльності підприємства                                                                     |
| Прогностична             | оцінювання можливих сценаріїв розвитку кризових впливів та їх наслідків для підприємства                                                                    |
| Регулятивна              | підтримання ключових економічних і операційних параметрів діяльності в установлених або допустимих межах відповідно до цілей антикризової політики          |
| Координаційна            | узгодження дій і рішень між функціональними напрямками та рівнями управління                                                                                |
| Ресурсна                 | визначення потреби та пріоритетів розподілу фінансових, матеріальних, кадрових, енергетичних та інших ресурсів                                              |
| Адаптаційна              | зміна способів організації діяльності, процесів і управлінських рішень у відповідь на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища                  |
| Контрольна               | моніторинг реалізації антикризових рішень, зіставлення фактичних результатів із визначеними орієнтирами та виявлення відхилень                              |
| Поведінково-коригувальна | виявлення та зниження впливу когнітивних викривлень, інерційності й непослідовності на оцінювання інформації, альтернатив і формування управлінських рішень |

Джерело: розроблено автором.

Зазначені функції утворюють взаємопов'язаний управлінський цикл антикризового реагування. Поведінково-коригувальну функцію при цьому не слід отождествлювати з поведінковим контуром моделі: функція визначає окреме завдання політики щодо зниження впливу поведінкових викривлень на управлінські рішення, тоді як контур охоплює принципи і процедури реалізації цього завдання на різних функціональних напрямках і рівнях реагування.

Реалізація визначених функцій потребує конкретизації об'єктів і суб'єктів антикризової економічної

політики. Об'єктами доцільно вважати ті складові діяльності підприємства, стан яких безпосередньо визначає його здатність зберігати економічну стійкість і безперервність функціонування в умовах кризи. З огляду на багатокомпонентний характер кризових впливів до них пропонується віднести фінансово-ресурсний стан, виробничо-технологічну та матеріально-постачальницьку системи, кадровий потенціал і соціально-трудова відносини, клієнтсько-ринкову сферу, інвестиційно-технологічний потенціал, ризики та критичні залежності, а також управлінську систему підприємства.

Таке групування дозволяє уникнути надмірної деталізації окремих ресурсів і показників та водночас охопити основні сфери, через які кризові впливи можуть поширюватися всередині підприємства. При цьому управлінська система розглядається як самостійний об'єкт політики, оскільки несвоєчасні, неузгоджені або недостатньо обґрунтовані рішення можуть не лише знижувати ефективність реагування, а й посилювати негативні наслідки кризових явищ.

Суб'єктами антикризової економічної політики є учасники системи управління, які відповідно до своїх повноважень беруть участь у її формуванні, реалізації та контролі. До них належать власники підприємства, які визначають загальні межі допустимого ризику та ключові напрями розвитку (стратегічна роль); директор і топ-менеджмент, які забезпечують координацію та прийняття ключових управлінських рішень (управлінсько-координаційна роль); керівники та працівники фінансового, виробничого, комерційного, кадрового, постачальницького, технічного та інших функціональних підрозділів, які забезпечують реалізацію політики у відповідних напрямках (функціонально-виконавча роль); аналітичні, інформаційні та контрольні підрозділи або відповідальні особи, які здійснюють моніторинг, аналітичне забезпечення та оцінювання результатів прийнятих рішень (інформаційно-контрольна роль).

Взаємодія зазначених суб'єктів має ґрунтуватися на відповідності між масштабом кризового впливу та рівнем управлінських повноважень. Такий підхід узгоджується з положеннями щодо доцільності делегування повноважень і встановлення меж автономності структурних підрозділів для оперативного реагування на локальні проблеми [10], а також із розмежуванням тактичного і стратегічного характеру кризових проявів [11].

Наступним елементом формування антикризової економічної політики є визначення її архітектури, під якою пропонується розуміти внутрішню побудову взаємопов'язаних функціональних складових і наскрізних контурів, через які реалізуються визначені цілі, принципи та функції політики.

Функціональні складові моделі визначено за сферами, в межах яких формуються ключові економічні рішення, концентруються ресурси підприємства та виникають наслідки кризових впливів. За цим критерієм виокремлено фінансову, виробничу, збутово-клієнтську, кадрову та інвестиційну складові. Фінансова складова спрямована на підтримання ліквідності, керування грошовими потоками та забезпечення ресурсної спроможності підприємства; виробнича - на збереження безперервності технологічних процесів і виконання критичних замовлень; збутово-клієнтська - на підтримання доходів, клієнтської бази та адаптацію умов реалізації; кадрова - на збереження критичного персоналу, підтримання його психологічної та організаційної готовності до роботи в умовах кризи, збереження довіри між працівниками та керівництвом і формування можливостей кадрового заміщення;

інвестиційна - на визначення пріоритетності проєктів, здатних знижувати довгострокову вразливість підприємства.

Матеріально-постачальницькі рішення при цьому доцільно розглядати не як окремих напрям політики, а як міжфункціональну сферу, що знаходиться на перетині виробничих і фінансових рішень. Зокрема, визначення необхідного рівня запасів або вибір альтернативного постачальника одночасно впливає на виробничу безперервність, оборотний капітал, собівартість і рівень ресурсного ризику.

Поряд із функціональними складовими в архітектурі моделі виокремлено три наскрізні контури: ризик-менеджмент, інформаційно-аналітичне забезпечення та поведінковий контур. Їх відбір здійснено за критерієм універсальності впливу на підготовку й реалізацію антикризових рішень незалежно від функціонального напрямку та рівня реагування. Ризик-менеджмент забезпечує ідентифікацію та оцінювання загроз і можливих наслідків; інформаційно-аналітичне забезпечення - формування достатньої та своєчасної інформаційної основи для прийняття рішень; поведінковий контур - контроль впливу когнітивних і управлінських викривлень на їх формування. Зазначені контури охоплюють три взаємопов'язані передумови обґрунтованого антикризового рішення: оцінювання ризику, інформаційне забезпечення та якість управлінського судження. Вони не утворюють самостійних функціональних політик, а супроводжують процес підготовки, реалізації та контролю рішень у всіх функціональних напрямках.

Узагальнення визначених елементів дозволяє представити структурну концептуальну модель, у якій кризові впливи формують передумови застосування антикризової політики, її цілі, принципи, функції, об'єкти та суб'єкти визначають зміст управлінського реагування, функціональні складові забезпечують його реалізацію, а отримані результати через механізм зворотного зв'язку створюють підстави для подальшого коригування політики (рис. 1).

Запропонована модель відображає антикризову економічну політику як цілісну систему, у центрі якої знаходиться узгодження її цільових, принципових, функціональних, суб'єктно-об'єктних та архітектурних складових. Наскрізні контури ризик-менеджменту, інформаційно-аналітичного забезпечення та поведінкового контролю охоплюють усю систему й забезпечують підтримку управлінських рішень незалежно від функціонального напрямку їх реалізації.

Запропонована модель відображає антикризову економічну політику як цілісну систему, у центрі якої знаходиться узгодження її цільових, принципових, функціональних, суб'єктно-об'єктних та архітектурних складових. Наскрізні контури ризик-менеджменту, інформаційно-аналітичного забезпечення та поведінкового контролю охоплюють усю систему й забезпечують підтримку управлінських рішень незалежно від функціонального напрямку їх реалізації.



Рис. 1 Структурна концептуальна модель антикризової економічної політики промислового підприємства

Джерело: розроблено автором.

Результатом функціонування такої моделі має бути не лише локалізація окремих кризових проявів, а підтримання економічної та соціально-трудової стійкості, виробничої безперервності, керованості та адаптивності підприємства. Водночас структурна модель більшою мірою визначає складові елементи політики, але не відображає повною мірою порядок її реалізації в разі виникнення конкретного кризового сигналу. Тому для розкриття механізму функціонування запропонованої моделі необхідно визначити процесну логіку антикризового реагування.

Вона передбачає послідовний перехід від виявлення та первинного оцінювання кризового сигналу до визначення відповідного рівня реагування, формування й реалізації управлінського рішення та оцінювання його результатів. Доцільність такого підходу зумовлена тим, що кризові відхилення відрізняються за масштабом, тривалістю, ресурсними наслідками та необхідним обсягом управлінських повноважень, а тому не можуть опрацьовуватися за однаковою процедурою. За сукупністю цих критеріїв антикризове реагування структуровано на оперативний, тактичний і стратегічний рівні, що відображають послідовне зростання масштабу наслідків, міжфункціонального охоплення, ресурсної потреби та необхідного обсягу управлінських повноважень.

Оперативний рівень охоплює локальні відхилення, які можуть бути виявлені та усунуті в межах поточної діяльності окремого підрозділу або відповідальної

посадової особи. Його завдання полягає у своєчасній фіксації сигналу, первинному оцінюванні його наслідків і швидкій локалізації проблеми в межах установлених повноважень. Такими відхиленнями можуть бути короткострокові перебої у постачанні, простої обладнання, зміни виробничого графіка, окремі порушення строків виконання замовлень або інші ситуації, що не створюють системної загрози для підприємства. Встановлення меж автономності структурних підрозділів і скорочення зайвих рівнів погодження відповідає підходу І. Чуркіної та А. Рябоконя до підвищення оперативності антикризового управління [10].

Тактичний рівень активується тоді, коли проблема виходить за межі одного функціонального напрямку, потребує перерозподілу ресурсів або впливає одночасно на виробництво, фінанси, збут, постачання чи персонал. На цьому рівні ключового значення набуває міжфункціональна оцінка наслідків, визначення доступних ресурсів і вибір узгодженого варіанта реагування. Саме тактичний рівень забезпечує перехід від локального усунення відхилення до координації дій декількох управлінських блоків.

Стратегічний рівень охоплює системні або довгострокові загрози, подолання яких потребує зміни пріоритетів, значного ресурсного забезпечення, інвестиційних рішень або перегляду окремих положень економічної політики підприємства. Г. Кузнецова пов'язує стратегічну кризу з таким погіршенням стану підприємства, яке зачіпає його місію, цілі, напрями діяльності

та підприємницький потенціал [11]. Тому на стратегічному рівні рішення можуть стосуватися модернізації виробничих потужностей, зміни постачальницької чи клієнтської структури, залучення фінансування, перегляду інвестиційних пріоритетів або інших довгострокових заходів.

Перехід між рівнями здійснюється через ескалацію кризового сигналу у разі перевищення можливостей поточного рівня управління. Критеріями такого переходу є масштаб наслідків, міжфункціональне поширення проблеми, обсяг необхідних ресурсів, тривалість або повторюваність відхилення та необхідний рівень управлінських повноважень. Додатковими сигналами для ескалації можуть бути неможливість локалізувати проблему на поточному рівні, загроза ліквідності, виконанню ключових замовлень або критичним виробничим процесам. Тож рівень реагування визначається не місцем виникнення проблеми, а масштабом її наслідків і ресурсно-управлінськими вимогами до її подолання.

Узагальнено процесну логіку реалізації запропонованої концептуальної моделі представлено на рис. 2.

Запропонована процесна модель має циклічний характер. Кризові впливи зовнішнього або внутрішнього середовища формують сигнал для системи антикризової економічної політики; після його оцінювання визначається відповідний рівень реагування, формується та реалізується управлінське рішення, а результати його виконання підлягають моніторингу й оцінюванню.

Запропонована процесна модель має циклічний характер. Кризові впливи зовнішнього або внутрішнього середовища формують сигнал для системи антикризової економічної політики; після його оцінювання визначається відповідний рівень реагування, формується та реалізується управлінське рішення, а результати його виконання підлягають моніторингу й оцінюванню. Отриманий досвід використовується для коригування рішень, сценаріїв та, за необхідності, окремих положень антикризової економічної політики, що забезпечує її адаптивність до зміни умов функціонування підприємства.



Рис. 2 Логіка функціонування концептуальної моделі антикризової економічної політики промислового підприємства

Джерело: розроблено автором.

На відміну від структурної моделі на рис. 1, рис. 2 відображає причинно-наслідкову логіку реалізації антикризової економічної політики після виникнення кризового сигналу, включаючи вибір рівня реагування,

можливість його ескалації та зворотний зв'язок за результатами прийнятого рішення.

У процесній логіці моделі зазначені раніше наскрізні контури супроводжують формування та

реалізацію антикризових рішень на всіх рівнях реагування. Їх роль полягає відповідно в оцінюванні ризиків, формуванні інформаційної основи рішення та контролі якості управлінського судження. З огляду на це доцільно конкретизувати функціональне призначення кожного з них у процесі антикризового реагування.

Ризик-менеджмент забезпечує ідентифікацію кризових загроз, оцінювання ймовірності та масштабу їх наслідків, визначення критичних залежностей і формування можливих сценаріїв реагування. Його наскрізний характер зумовлений тим, що фінансові, виробничі, кадрові, збутові чи інвестиційні рішення можуть одночасно створювати або послаблювати декілька видів ризиків. Особливої актуальності це набуває в умовах війни, коли ризики підприємства мають багатокomпонентний характер, а ефективність реагування залежить від міжфункціональної взаємодії та своєчасного обміну інформацією [9].

Інформаційно-аналітичне забезпечення формує основу для своєчасного виявлення відхилень, порівняння альтернатив та контролю результатів прийнятих рішень. Його завдання полягає в накопиченні даних та в перетворенні їх на інформацію, придатну для оцінювання масштабу кризового впливу та визначення необхідного рівня реагування. На оперативному рівні пріоритетними є швидкість і достовірність первинного сигналу, на тактичному - консолідація інформації різних функціональних підрозділів, а на стратегічному - сценарне й прогнозне оцінювання довгострокових наслідків. Таким чином, інформаційно-аналітичний контур забезпечує зв'язок між моніторингом стану підприємства та обґрунтуванням управлінського рішення.

Окремим елементом запропонованої моделі є поведінковий контур. На відміну від кадрової складової, об'єктом якої є персонал, його спроможність, готовність до роботи в кризових умовах і соціально-трудова відносина, поведінковий контур орієнтований на забезпечення якості процесу формування управлінських рішень. Його завдання полягає у виявленні та зниженні впливу когнітивних викривлень на сприйняття й інтерпретацію інформації, оцінювання альтернатив та можливих наслідків рішень.

Необхідність такого контуру зумовлена тим, що в кризових умовах управлінські судження формуються не лише під впливом об'єктивних економічних параметрів, а й особливостей їх сприйняття та інтерпретації суб'єктами управління. Дефіцит часу, неповнота інформації, загроза втрат та емоційне напруження можуть призводити до звуження кола розглянутих альтернатив, надмірної впевненості, інерційності або непослідовності рішень. Дослідження J. R. Mitchell, D. A. Shepherd та M. P. Sharfman свідчить, що несприятливе середовище може посилювати непослідовність стратегічних рішень, тоді як метакогнітивний досвід сприяє більш послідовному процесу їх формування [12]. Емпіричне дослідження D. Paulus та співавторів підтверджує вплив когнітивних упереджень, зокрема ефектів фреймінгу та якоріння, на прийняття рішень у кризових умовах [13]. Водночас E. Renz, M. M. Müller та K. L. Böhm показують, що застосування

поведінкових інструментів підтримки рішень може сприяти більш обґрунтованому управлінському вибору в умовах ризику та невизначеності [14].

Практичним інструментом реалізації поведінкового контуру пропонується вважати когнітивний контроль якості управлінського рішення. Він передбачає перевірку повноти використаної інформації, фіксацію ключових припущень, розгляд альтернативних варіантів, залучення альтернативної думки під час оцінювання критичних рішень та фіксацію причин істотного перегляду раніше прийнятого рішення. Такий контроль не обмежує необхідну адаптивність управління, а спрямований на відокремлення обґрунтованої зміни рішення від його непослідовного перегляду під впливом поведінкових чинників.

На різних рівнях реагування поведінковий контур виконує різні завдання: на оперативному - запобігає недооцінюванню та приховуванню первинних сигналів; на тактичному - знижує ризик групового мислення, боротьби підрозділів за ресурси та перекладання відповідальності; на стратегічному - протидіє управлінській інерції, надмірній впевненості та продовженню не ефективних рішень лише через уже понесені витрати.

Отже, поєднання трьох наскрізних контурів дозволяє оцінювати не тільки яке рішення приймається, а й наскільки своєчасно виявлено ризик, достатньо інформації для його обґрунтування та наскільки послідовним є сам процес формування управлінського судження.

**Висновки.** Проведене дослідження дало змогу уточнити сутність антикризової економічної політики промислового підприємства як цілісної рамки формування управлінських рішень, що визначає принципи, пріоритети, правила, функціональні напрями та межі управлінських повноважень. На відміну від антикризового управління, яке характеризує безпосередній процес підготовки, прийняття, реалізації та контролю рішень, антикризова економічна політика встановлює умови та допустимі межі такого реагування.

Структурним результатом дослідження є формування концептуальної моделі, яка інтегрує цільові, принципові, функціональні, суб'єктно-об'єктні та архітектурні елементи антикризової економічної політики. Їх відбір і розмежування здійснено за критеріями функціональної необхідності, змістової відмінності, взаємодоповнюваності та відповідності завданням антикризового реагування. Окремо виокремлено наскрізні контури ризик-менеджменту, інформаційно-аналітичного забезпечення та поведінкового контролю, які забезпечують відповідно оцінювання ризику, інформаційну основу та якість управлінського судження незалежно від функціонального напрямку та рівня реагування.

Процесним результатом є обґрунтування тривірневої логіки антикризового реагування, що охоплює оперативний, тактичний і стратегічний рівні та передбачає можливість ескалації кризового сигналу. Визначено, що вибір рівня реагування має здійснюватися не за місцем виникнення проблеми, а за масштабом її наслідків, міжфункціональним поширенням, ресурсною

потребою, тривалістю або повторюваністю відхилення та необхідним обсягом управлінських повноважень.

На авторську думку, наукова новизна запропонованого підходу полягає не у виокремленні окремих елементів антикризового управління як таких, а у способі їх системної інтеграції в межах єдиної моделі антикризової економічної політики. Поєднання структурних елементів із багаторівневою логікою реагування, механізмом ескалації та наскрізними контурами дозволяє враховувати не лише економічні параметри кризової ситуації, а й достатність інформаційного забезпечення та вплив поведінкових чинників на формування управлінських рішень.

Практичне значення моделі полягає у можливості її використання як основи для формалізації процедур антикризового реагування на промисловому підприємстві, розмежування зон відповідальності та управлінських повноважень, визначення критеріїв ескалації кризових сигналів, організації моніторингу та подальшого

коригування рішень і положень антикризової економічної політики. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення організаційно-методичного механізму реалізації моделі, формування системи показників і порогових значень, конкретизацію інструментів антикризового реагування та перевірку їх практичної застосовності на промислових підприємствах.

**Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту.** У ході підготовки статті було використано інструмент генеративного штучного інтелекту ChatGPT (GPT-5.6 Sol, OpenAI, 2026) для мовно-стилістичного редагування, покращення структури та логіки викладу, уточнення окремих формулювань. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування та перевірки автором. Автор несе повну відповідальність за науковість, точність і цілісність змісту статті.

### Список використаних джерел:

1. Економічна безпека України у новій глобальній архітектурі ризиків : експ.-аналіт. доп. / Я. Базилук, Я. Жаліло, Л. Шемяєва та ін. ; за заг. ред. Я. Жаліла. Київ : НІСД, 2026. 136 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2026.03>
2. Національний банк України. Щомісячні опитування підприємств України. Липень 2026 року. Вип. 82. Київ : Національний банк України, 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schomisyachni-opituvannya-pidpriemstv-ukrayini-lipen-2026-roku> (дата звернення: 05.08.2026).
3. Бірбіренко С., Орлов В., Мокруха Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>
4. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>
5. Шуміло О. С., Заїка О. В., Чаладзе Р. М. Особливості та проблеми антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів. Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 426–432. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-426-432>
6. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 1. С. 220–225. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>
7. Ареф'єва О. Забезпечення антикризового управління підвищення стійкості функціонування підприємства при посиленні ризиків і небезпек. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10, № 2. С. 363–368. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-71>
8. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
9. Білецький О. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10, № 2. С. 344–347. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-67>
10. Чуркіна І. Є., Рябоконт А. Є. Система антикризового управління підприємствами в умовах світової нестабільності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2024. Т. 23, № 3(58). С. 132–147. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327492](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327492)
11. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 312–319. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133959>
12. Mitchell J. R., Shepherd D. A., Sharfman M. P. Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. Strategic Management Journal. 2011. Vol. 32. No. 7. Pp. 683–704. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.905>

## References:

1. Bazyliuk, Ya., Zhalilo, Ya., Shemaieva, L., Sobkevych, O., Vlasenko, R., Vlasiuk, O., Hladkykh, D., Pokryshka, D., Heiko, T., Deshko, A., Davydenko, S., Kasperovych, Yu., Rusan, V., Zhurakovska, L., Oliinyk, D., Malynovska, O., Yatsenko, L., Zavorodnia, S., Koval, O., & Boiko, S. (2026). Ekonomichna bezpeka Ukrainy u novii hlobalnii arkhitekturi ryzykiv [Economic security of Ukraine in the new global risk architecture] (Ya. Zhalilo, Ed.). National Institute for Strategic Studies. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2026.03> [in Ukrainian].
2. National Bank of Ukraine. (2026, August 3). Shchomisiachni opytuvannia pidpriemstv Ukrainy. Lypen 2026 roku [Monthly business survey of Ukrainian enterprises. July 2026] (Iss. 82). <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schomisyachni-opytuvannya-pidpriemstv-ukrayini-lipen-2026-roku> [in Ukrainian].
3. Birbirenko, S., Orlov, V., & Mokrukha, N. (2021). Antykryzove upravlinnia yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi stiiikosti pidpriemstva v umovakh pandemii COVID-19 [Crisis management as a tool for ensuring the economic resilience of an enterprise during the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72> [in Ukrainian].
4. Lunkina, I. Yu. (2024). Teoretychni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh turbulentnosti zovnishnoho seredovyshcha [The theoretical aspects of enterprise anti-crisis management in the conditions of external environment turbulence]. *Biznes Inform*, (1), 22–28. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28> [in Ukrainian].
5. Shumilo, O. S., Zaika, O. V., & Chaladze, R. M. (2024). Osoblyvosti ta problemy antykryzovoho menedzhmentu v umovakh suchasnykh vyklykiv [Features and problems of crisis management in the context of modern challenges]. *Biznes Inform*, (10), 426–432. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-426-432> [in Ukrainian].
6. Tkachenko, A. (2023). Antykryzove upravlinnia yak kompleksna systema zapobihannia kryzovym sytuatsiiam [Crisis management as a comprehensive system of crisis prevention]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 220–225. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30> [in Ukrainian].
7. Arefieva, O. (2025). Zabezpechennia antykryzovoho upravlinnia pidvyshchennia stiiikosti funktsionuvannia pidpriemstva pry posylenni ryzykiv i nebezpek [Ensuring anti-crisis management increasing the stability of enterprise operations when risks and dangers are increasing]. *Ukrainskyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky ta Tekhnyky*, 10(2), 363–368. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-71> [in Ukrainian].
8. Kryvoviazuk, I. (2025). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny: zahalna kharakterystyka y poshuk rishen shchodo dotsilnosti yoho zaprovadzhennia [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of war: General characteristics and search for solutions regarding the expediency of its introduction]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26> [in Ukrainian].
9. Biletskyi, O. (2025). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Crisis management of enterprises under war conditions]. *Ukrainskyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky ta Tekhnyky*, 10(2), 344–347. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-67> [in Ukrainian].
10. Churkina, I. Ye., & Riabokon, A. Ye. (2024). Systema antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh svitovoi nestabilnosti [System of anti-crisis management of enterprises under global instability]. *Rynkova Ekonomika: Suchasna Teoriia i Praktyka Upravlinnia*, 23(3(58)), 132–147. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327492](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327492) [in Ukrainian].
11. Kuznetsova, H. V. (2018). Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Formation of the crisis management system at domestic enterprises]. *Visnyk Ekonomiky Transportu i Promyslovosti*, (62), 312–319. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133959> [in Ukrainian].
12. Mitchell, J. R., Shepherd, D. A., & Sharfman, M. P. (2011). Erratic strategic decisions: When and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32(7), 683–704. <https://doi.org/10.1002/smj.905>

Дата надходження статті: 14.08.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 28.09.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 09.10.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.