

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-34>

УДК 330.342

Петряков Володимир Миколайович

аспірант,

Запорізький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8113-2599>**Volodymyr Petriakov**

Zaporizhzhia National University

ЕТАПИ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ

STAGES OF DEVELOPING AN ANTI-CRISIS STRATEGY

Анотація. У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування антикризової стратегії підприємства. Визначено необхідність антикризового управління для сучасних українських підприємств в умовах зростання ймовірності кризових ситуацій. Проаналізовано останні дослідження в цій сфері та виявлено відсутність єдиного підходу до розробки антикризової стратегії. Сформульовано мету дослідження. Основну увагу приділено поетапному процесу розробки антикризової стратегії: від постановки цілей та діагностики стану підприємства – до вибору оптимальної стратегії та планування її реалізації. Розроблено рекомендації щодо впровадження обраної стратегії та зроблено висновки про значення системного антикризового планування для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Ключові слова: антикризова стратегія, антикризове управління, криза, стратегічне планування, етапи розробки стратегії.

Summary. This study explores both theoretical foundations and practical steps for crafting an effective anti-crisis strategy at the enterprise level. In today's volatile business environment – especially in Ukraine – companies routinely face threats from economic downturns, supply chain disruptions and shifting market conditions. Yet many firms lack a coherent methodological framework to prevent crises or to manage them promptly and efficiently once they arise. By analyzing international and domestic research on crisis management, we identify a critical gap: the absence of a unified, step-by-step model for developing and implementing an anti-crisis strategy. The article's primary objective is to systematize the sequence of stages involved in strategic planning for crisis prevention and response. We begin by defining the enterprise's mission and strategic goals in light of potential threats – whether restoring solvency, preserving market share or safeguarding core competencies. Next, we diagnose the root causes of crises through a comprehensive analysis of financial indicators (liquidity, debt structure, profitability), operational metrics and external factors such as regulatory changes or competitor actions. Building on this diagnostic phase, we delineate the “problem field,” prioritizing the most urgent internal and external challenges – be it liquidity shortfalls, product line losses or logistical breakdowns. Alternative solutions are then generated and evaluated against criteria of feasibility, cost, time to implement and risk exposure. These options may include debt restructuring, cost optimization, market diversification or strategic partnerships. After selecting the optimal anti-crisis trajectory, we develop a detailed implementation plan – assigning responsibilities, allocating resources and setting timelines. Finally, we recommend establishing continuous monitoring and feedback mechanisms to adjust tactics dynamically as circumstances evolve. Our findings underscore that only a systematic, stage-based approach – grounded in both theory and real-world diagnostics – can secure a company's financial stability and resilience. The proposed model offers a clear roadmap for practitioners to anticipate crises, mitigate their impact and transform adverse events into opportunities for sustainable growth.

Keywords: anti-crisis strategy, crisis management, strategic planning, financial stability, enterprise resilience.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують у нестабільному середовищі, яке характеризується зростанням кількості та сили кризових явищ. Більшість українських компаній демонструють незадовільні результати діяльності, оскільки їх керівництво часто не здатне адаптувати стиль управління та застосувати адекватні методи для розв'язання кризових ситуацій. Унаслідок цього виникає об'єктивна потреба у впровадженні нових підходів до стратегічного

менеджменту, зокрема антикризового управління. Антикризове управління спрямоване на запобігання кризам або подолання їх негативних наслідків та забезпечення фінансової стабільності підприємства. Важливим елементом антикризового управління є розробка спеціальної стратегії виходу з кризи. Як зазначають зарубіжні дослідники, організаційна криза – це подія з низькою ймовірністю, але з високим впливом, що загрожує життєздатності організації та характеризується

нечіткістю причин, наслідків і шляхів вирішення, при цьому рішення повинні прийматися швидко. Така природа криз вимагає завчасної підготовки і наявності продуманої стратегії дій у надзвичайних ситуаціях. Відсутність антикризової стратегії може призвести до некоординованих дій під час кризи, збільшення збитків та втрати конкурентних позицій компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового управління активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, питаннями антикризового менеджменту та стратегій виходу з кризи займалися Л. Лігоненко [6], О. Терещенко [7], А. Череп [3], М. Гончарова [1], В. Костецький [2], а також І. Бланк [8] та О. Скібіцький [9]. У працях цих авторів розкрито сутність кризових явищ, типологію криз, інструменти діагностики й заходи подолання кризових ситуацій. Класичні засади кризового менеджменту та організаційної відповіді на кризи представлені у роботах С. Fink [4] і С. Pearson та J. Clair [5], які акцентують на фазності криз та ролі комунікацій, лідерства і зацікавлених сторін у реагуванні.

Водночас значна частина аспектів залишається дискусійною. Досі не сформовано єдиного підходу до визначення поняття «антикризова стратегія» та методології її розроблення – теоретичні основи продовжують еволюціонувати. Окремі автори наголошують на превентивних заходах (рання діагностика, управління ризиками), інші – на діях у розпал кризи (санація, реструктуризація, переговори з кредиторами). Актуальним залишається питання інтеграції системної фінансової діагностики (у т.ч. моделей на кшталт Z-рахунку Альтмана) в стратегічний цикл ухвалення рішень.

Метою статті є систематизація та обґрунтування послідовності етапів розроблення антикризової стратегії підприємства. Для досягнення мети передбачено:

- проаналізувати теоретичні підходи до антикризового стратегічного планування;
- виокремити ключові етапи процесу формування антикризової стратегії;
- розкрити зміст кожного етапу та їх взаємозв'язок;
- надати практичні рекомендації щодо реалізації та моніторингу стратегії з урахуванням кращих практик.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективна антикризова стратегія – це не разова реакція, а поетапний процес, який спирається на глибоку діагностику внутрішнього стану підприємства та зовнішнього середовища, вибір обґрунтованих альтернатив і побудову системи реалізації з безперервним моніторингом [6].

Початковий етап передбачає уточнення місії та формулювання стратегічної мети на період кризи (відновлення платоспроможності, недопущення

банкрутства, збереження ключових компетенцій, захист ринкової позиції тощо) та системи підцілей (ліквідність, маржинальність, боргове навантаження) з чіткими критеріями вимірювання [5]. Практика показує, що постановка обмеженої кількості вимірюваних цілей (3–5 пріоритетів) підвищує керованість змін у стресових умовах [4].

Експрес-діагностика – це швидкий скринінг за ключовими індикаторами (коефіцієнти ліквідності, покриття відсотків, оборотність оборотних активів, рентабельність, частка простроченої кредиторської заборгованості), що дає можливість регулярно відслідковувати «зону ризику» та своєчасно запускати глибинний аналіз [3]. До оперативних індикаторів варто включити й агреговані показники стійкості, як-от коефіцієнт Бівера; порогові значення фіксуються у внутрішніх регламентах [7]. Поглиблений аналіз має дві цілі:

- ідентифікувати першопричини (зовнішні/внутрішні) та їхній кількісний внесок у погіршення показників;
- змодельовати сценарії розвитку подій і межі керованості кризи.

Методичний інструментарій: факторний аналіз (DuPont тощо) для маржі та оборотності; кореляційно-регресійні моделі для пояснення падіння виручки; аналіз чутливості та стрес-тести для ліквідності; моделі прогнозу неплатоспроможності (Z-рахунок Альтмана, моделі Таффлера/Спрінгейта) для оцінювання загрози банкрутства [10]. Для боргового профілю – побудова матриці строків погашення, платіжного календаря та оцінка ковенант [7].

Результатом є карта причинно-наслідкових зв'язків і пріоритезований перелік «вузлів кризи» (наприклад: падіння цін/попиту → виручка↓ → грошовий потік↓ → дефіцит обігових коштів → затримки поставок → додаткові штрафи/витрати) [8].

На основі діагностики складається «проблемне поле» із розмежуванням: фінансові (дефіцит ліквідності, порушення ковенант), операційні (вузькі місця у виробництві/логістиці), ринкові (втрата частки, ціновий тиск), організаційні (неефективна структура, дублювання функцій) [6]. Для кожного «вузла» визначаються метрики успіху, часові рамки та відповідальні.

Пакет альтернатив має охоплювати щонайменше фінансові, операційні та ринкові рішення:

Фінансові: переговори про реструктуризацію боргу, пролонгація, зміна графіків, конверсія боргу в капітал, залучення оборотного фінансування, продаж/застава непрофільних активів.

Операційні: програма скорочення витрат (zero-based budgeting), реінжиніринг процесів, оптимізація запасів, зупинка збиткових продуктів/ліній.

Ринкові: швидка ребалансування портфеля, перегляд цін/каналів збуту, фокус на маржинальних сегментах, партнерства/аутсорсинг [3].

Оцінювання альтернатив здійснюється за критеріями реалізованості, терміну впливу (швидкі/середні/довгі), ризиків та ефекту за грошовим потоком (NPV/CF-impact), а також за впливом на стейкхолдерів [7]. Для зниження «упередженості вижившого» доцільно використати матрицю рішень із вагами та сценарним дисконтуванням.

Оптимальна антикризова стратегія зазвичай комбінована:

- санація,
- реструктуризація,
- операційна ефективність,
- ринкова переорієнтація.

Програма реалізації має містити:

Дорожню карту (milestones, критичні точки, допуски), RACI/відповідальні, потреби в ресурсах [4].

Фінансовий план санації (cash-focus: 13-тижневий платіжний календар, CF-тригери, політика пріоритизації платежів).

План взаємодії зі стейкхолдерами: кредитори, працівники, ключові клієнти/постачальники, органи влади; комунікаційні меседжі для кожної групи [4].

Політика ризик-менеджменту: перелік ключових ризиків, власники ризиків, план реагування та порогові дії [6].

Санаційні інструменти: зміна строків і порядку погашення, зменшення відсоткової ставки, standstill agreements, debt-to-equity swaps, факторинг/форфейтинг, продаж непрофільних активів, погоджені «haircuts» [8]. Визначальним є баланс між збереженням операційної спроможності та прийнятним рівнем втрат кредиторів (principle of viability). Внутрішні джерела – інвентаризація активів, дебіторки, оптимізація запасів, ZBB-підхід до витрат.

Ключові напрями: скорочення циклу обороту (cash-to-cash), підвищення загального коефіцієнта завантаження потужностей, цифровий контроль маржинальності на рівні SKU/контрактів, SLA з постачальниками та клієнтами, канбан/lean-інструменти [9]. Скасування «непершочергових» ініціатив, що не створюють швидкого CF-ефекту (rule: «cash before accruals»).

Криза – це тест на швидкість рішень та ясність комунікацій. Рекомендовано створити компактний кризовий штаб (CEO/CFO/COO/HR/Legal/PR) із правом швидкого ухвалення рішень і щоденним ритмом синхронізації [4]. Комунікації мають зменшувати невизначеність та підтримувати довіру працівників і партнерів (принципи: чесність, регулярність, адресність) [5]. Організаційну структуру тимчасово спрощують, делегуючи «на край» виконання операційних рішень [9].

Успіх залежить від побудови циклу «план – виконання – контроль – корекція» з короткими інтервалами зворотного зв'язку. Практичний набір:

– Фінансовий моніторинг: щотижневий cash-flow, платіжний календар (13 тижнів), ковенанти та ранні тригери (liquidity floor, interest coverage, NWC days).

– Операційний моніторинг: ОЕЕ/продуктивність, терміни поставок, рівень запасів, відсоток виконання замовлень.

– Стратегічні огляди: щомісячні/квартальні ревізії з оновленням припущень та сценаріїв, перегляд портфеля ініціатив і перерозподіл ресурсів.

Для металургійної компанії шок зниження світових цін і логістичні обмеження спричиняють тиск на виручку та маржу. Експрес-аналіз фіксує падіння ліквідності, зростання боргового навантаження й негативний операційний грошовий потік; Z-рахунок сигналізує підвищений банкрутний ризик [10]. Фундаментальна діагностика показує, що 70–80% падіння EBITDA спричинено зовнішніми цінами/фрахтом, решта – внутрішня ефективність (енергоємність, низька завантаженість). Стратегія:

– швидкі фінансові заходи (ревізія інвестпрограм, standstill по капексу, реструктуризація відсоткових платежів);

– операційний блок (енергоменеджмент, фокус на маржинальних сортаментах, тимчасова консервація нерентабельних печей);

– ринок/логістика (альтернативні коридори, форвардні контракти, довгострокові угоди з ключовими клієнтами). Механізм контролю – тижневі cash-ревізії, щомісячні сценарні корекції.

Досвід показує: компанії, що поєднують дисципліну виконання (cash-фокус, чіткі регламенти) з гнучкістю (швидкий перегляд припущень, корекції портфеля), проходять кризу з меншими втратами [6].

Впровадження антикризової стратегії має завершуватися «уроками, засвоєними» та інституціоналізацією превентивних практик – систем раннього попередження, регулярних стрес-тестів і кризових тренувань [4].

Висновки. Антикризова стратегія – ключовий інструмент сучасного менеджменту підприємства. Системна послідовність «цілі → діагностика → альтернативи → вибір → реалізація → моніторинг» забезпечує керованість у невизначеності, а поєднання експрес- і фундаментальної діагностики – повний цикл від сигналу до рішень. Практичні результати – відновлення платоспроможності, стабілізація операцій і формування внутрішніх механізмів швидкої адаптації – досягаються за умов чіткого фінансового контролю, відповідального лідерства та відкритих комунікацій зі стейкхолдерами. Запропонована модель може бути адаптована до галузевих особливостей та слугувати дорожньою картою як для подолання поточної кризи, так і для побудови стійкості на майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Гончарова М. Л. Реалізація антикризової стратегії підприємства як необхідна складова ефективного управління. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2002. Вип. 163. С. 4–8.
2. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 208–212.
3. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277–282.
4. Fink S. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association, 1986. 264 p.
5. Pearson C. M., Clair J. A. Reframing crisis management. *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. No. 1. P. 59–76.
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
7. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств. Київ: КНЕУ, 2006. 292 с.
8. Бланк І. О. Антикризове фінансове управління підприємством. Київ: Ніка-Центр, 2004. 528 с.
9. Скібіцький О. В. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 336 с.
10. Altman E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*. 1968. Vol. 23, No. 4. P. 589–609. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>

References:

1. Honcharova M. L. (2002). Realizatsiia antykrizovoi stratehii pidpriemstva yak neobkhdna skladova efektyvnoho upravlinnia [Implementation of an anti-crisis strategy as a necessary component of effective management]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, no. 163, pp. 4–8.
2. Kostetskyi V. (2011). Formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Formation of an enterprise anti-crisis management strategy]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 8, iss. 2, pp. 208–212.
3. Cherep A. V., Severyna S. V. (2010). Antykrizove upravlinnia yak osnova zabezpechennia zhyttiediiialnosti pidpriemstva [Anti-crisis management as the basis for ensuring an enterprise's viability]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 37, pp. 277–282.
4. Fink S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, NY: American Management Association, 264 p.
5. Pearson C. M., Clair J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 1, pp. 59–76.
6. Ligonenko, L. O. (2001). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: KNEU, 528 p.
7. Tereshchenko O. O. (2006). *Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstv* [Management of enterprises' financial recovery]. Kyiv: KNEU, 292 p.
8. Blank I. O. (2004). *Antykrizove finansove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis financial management of the enterprise]. Kyiv: Nika-Centr, 528 p.
9. Skibitskyi O. V. (2011). *Antykrizove upravlinnia* [Anti-crisis management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 336 p.
10. Altman E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, vol. 23, no. 4, pp. 589–609. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>

Стаття надійшла до редакції 01.08.2025