

*Нехай В. В., д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університету
імені Дмитра Моторного
viktoria24023@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1184-6776*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

***Анотація.** Розглянуто теоретичні та практичні засади антикризового управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Визначено сутність антикризового управління, окреслено його основні підходи та концепції, а також охарактеризовано ключові напрями практичного впровадження. Проаналізовано особливості фінансово-економічної стабілізації, маркетингової адаптації, організаційної трансформації, правової безпеки та кадрового забезпечення в умовах міжнародних криз. Наголошено на важливості концепції стійкості підприємства як чинника подолання криз і забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Зроблено висновок про необхідність комплексного застосування антикризових інструментів у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю для розвитку потенціалу підприємств.*

***Ключові слова:** антикризове управління, зовнішньоекономічна діяльність, потенціал підприємств, ризик-менеджмент, стратегічне управління, міжнародна конкурентоспроможність, фінансова стабілізація, маркетингова адаптація.*

JEL code classification: D81, F20, L20

Постановка проблеми. Сучасний розвиток глобальної економіки супроводжується зростанням рівня невизначеності, волатильності світових ринків та підвищенням ризиків для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Поглиблення інтеграційних процесів, поява нових форм міжнародної конкуренції та геополітичні виклики зумовлюють необхідність формування ефективних механізмів антикризового управління у сфері міжнародного бізнесу. Для українських підприємств, які функціонують у складних умовах трансформаційної економіки та воєнних викликів, антикризовий менеджмент у ЗЕД стає ключовим фактором виживання та забезпечення конкурентоспроможності.

Сучасні умови розвитку глобальної економіки супроводжуються підвищенням рівня невизначеності та ризиків, що створює загрози для ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Українські компанії, інтегровані у міжнародні ринки, змушені функціонувати в умовах валютних коливань, геополітичної нестабільності, зміни торговельних режимів та санкційних обмежень. Це потребує пошуку ефективних моделей антикризового управління, здатних забезпечити стійкість підприємств та розвиток потенціалу підприємств на світових ринках у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового управління та розвитку потенціалу підприємств отримала значне відображення у працях зарубіжних і вітчизняних учених. Дослідники розглядають його як комплексну систему методів і стратегій, спрямованих на подолання кризових явищ у діяльності підприємств (І. Ансофф [1], Е. Алтман [2], П. Друкер [3], М. Портер [4], І. Мітроф та Дж. Анагнос [5]). У вітчизняній науковій традиції питанням управління кризами в економіці приділяли увагу О. Терещенко [6], І. Бланк [7],



Л. Лігоненко [8], А. Сухоруков, А. Воронкова [9], які акцентували на фінансовій стабілізації та реструктуризації підприємств. Роботи В. Нехай присвячено дослідженню питань антикризового управління, розвитку потенціалу підприємств та зовнішньоекономічної діяльності підприємств галузі машинобудування [10–12]. Окремі роботи присвячені застосуванню ризик-менеджменту, системного моніторингу середовища та формуванню стратегій адаптації до змін зовнішнього середовища [13]. Проте недостатньо дослідженим залишається аспект практичного впровадження антикризового управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності для розвитку потенціалу підприємств на світових ринках, що й зумовлює актуальність обраної тематики.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і визначення практичних аспектів впровадження антикризового управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств для розвитку їхнього потенціалу в умовах глобальної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі завдання:

- розкрити сутність та особливості антикризового управління у сфері ЗЕД;
- проаналізувати теоретичні підходи до антикризового управління та його ключові елементи;
- визначити практичні напрями впровадження антикризового менеджменту у міжнародній діяльності підприємств;
- охарактеризувати роль концепції стійкості (resilience) як чинника подолання криз і забезпечення довгострокового розвитку потенціалу підприємств.

Виклад основного матеріалу. Антикризове управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності розглядається як комплексна система методів, принципів і стратегій, спрямованих на передбачення, запобігання, локалізацію та подолання кризових явищ у міжнародній діяльності підприємства та розвитку потенціалу підприємств. Його теоретична база спирається на такі положення:

- системність – управління кризами у ЗЕД повинно охоплювати як внутрішні, так і зовнішні чинники;
- проактивність – пріоритетність превентивних заходів над реактивними;
- гнучкість – швидка адаптація до змін міжнародного середовища;
- стратегічна орієнтованість – поєднання короткострокових стабілізаційних рішень із довгостроковими конкурентними перевагами.

Особливістю антикризового менеджменту у сфері ЗЕД є висока залежність від зовнішніх чинників: валютних коливань, зміни митних режимів, політичної стабільності партнерських країн, санкційних обмежень та коливань світових цін. Це вимагає використання інструментів ризик-менеджменту, сценарного прогнозування та формування диверсифікованих стратегій виходу на зарубіжні ринки.

Антикризове управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності формується на перетині кількох наукових напрямів: загальної теорії менеджменту, міжнародної економіки, ризикології та стратегічного управління. Його теоретичні засади ґрунтуються на усвідомленні закономірностей розвитку організацій у кризових умовах, ролі зовнішнього середовища у формуванні загроз та механізмів їхнього подолання.

У науковій літературі виокремлюють два ключові підходи до розуміння антикризового управління:

1) Реактивний підхід, за якого управлінські дії спрямовуються на подолання вже наявних кризових явищ. Цей підхід орієнтований на швидку стабілізацію ситуації та мінімізацію втрат, однак не завжди дозволяє уникнути повторних криз;

2) Проактивний підхід, що передбачає своєчасне виявлення сигналів потенційної кризи, її прогнозування та запобігання. Він потребує високого рівня стратегічного планування, використання аналітичних інструментів та гнучких механізмів реагування [7–9].

Для зовнішньоекономічної діяльності більш ефективним є саме проактивний підхід, оскільки міжнародне середовище відзначається значною динамічністю та впливом факторів, що не підконтрольні самому підприємству.

Теоретична модель антикризового управління у ЗЕД включає кілька взаємопов'язаних елементів – таблиця 1.

Важливе місце в теоретичних основах займає також концепція стійкості підприємства (*resilience concept*), яка визначає здатність організації швидко відновлюватися після кризових потрясінь та зберігати ключові конкурентні переваги. Для компаній у ЗЕД це означає необхідність формувати не лише оперативні антикризові механізми, а й довгострокову стратегію стійкого розвитку, засновану на інноваціях, диверсифікації та партнерських зв'язках.

У сучасних умовах підприємства України активно впроваджують інструменти антикризового менеджменту, орієнтуючись на створення стійких міжнародних бізнес-моделей. Наприклад, аграрні та промислові компанії розширюють присутність на ринках Близького Сходу та Азії, компенсуючи втрати від обмежень на європейських ринках, а також застосовують цифрові торговельні платформи для мінімізації логістичних ризиків.

У практичній площині антикризове управління у ЗЕД включає кілька ключових напрямів – таблиця 2.

Реалізація антикризового управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності передбачає перенесення теоретичних положень у практичну площину управління. Успішність подолання кризових явищ значною мірою залежить від комплексності застосування фінансових, організаційних, маркетингових та правових інструментів.

Одним із ключових напрямів є фінансово-економічна стабілізація, що пов'язана насамперед із мінімізацією валютних ризиків. Підприємства широко застосовують механізми хеджування, використовують форвардні та ф'ючерсні контракти, диверсифікують валютні кошики та створюють фінансові резерви для підтримки ліквідності у нестабільних умовах. У деяких випадках здійснюється реструктуризація боргів або залучення міжнародного кредитування, що дозволяє забезпечити безперервність експортної діяльності.

Таблиця 1

Теоретичні складові системи антикризового управління у ЗЕД

Елемент моделі	Сутність імплементації
Моніторинг зовнішнього середовища	безперервне спостереження за політичними, економічними, правовими та технологічними змінами на міжнародних ринках
Ідентифікація та оцінка ризиків	визначення ступеня впливу валютних коливань, митно-тарифних обмежень, транспортних бар'єрів, змін у міжнародному законодавстві та санкційних режимах
Формування антикризових стратегій	вибір оптимальної моделі реагування (реструктуризація бізнесу, диверсифікація ринків, зміна постачальників або логістичних маршрутів)
Використання інструментів ризик-менеджменту	хеджування валютних ризиків, страхування експортних контрактів, створення фінансових резервів
Комунікаційна політика	прозорість у відносинах з міжнародними партнерами, формування іміджу надійного контрагента навіть у період кризових явищ

Джерело: авторське узагальнення [6–16]

Таблиця 2

Практичні складові системи антикризового управління у ЗЕД

Елемент моделі	Сутність імплементації
Фінансово-економічна стабілізація	контроль за валютними ризиками, застосування хеджування, диверсифікація фінансових потоків
Маркетингова адаптація	гнучке ціноутворення, зміна стратегій просування, пошук альтернативних ринків збуту
Організаційна трансформація	оптимізація логістики, цифровізація бізнес-процесів, налагодження міжнародних партнерств
Правова та політична безпека	аналіз змін у міжнародному праві, уникнення залежності від монопольних постачальників чи ринків

Джерело: авторське узагальнення [10, 12–14]

Не менш важливим практичним аспектом є маркетингова адаптація, адже саме від здатності підприємства швидко переорієнтуватися на нові ринки та сегменти залежить його стійкість у міжнародному середовищі [11; 12]. У кризових умовах відбувається перегляд цінової політики, пошук альтернативних каналів збуту та активне використання електронних торговельних платформ, що дозволяють знизити транзакційні витрати. Українські компанії, наприклад, у період блокади традиційних портів були змушені розширити присутність на ринках Близького Сходу та Північної Африки, коригуючи маркетингові стратегії відповідно до вимог нових споживачів.

Важливим напрямом є й організаційна трансформація, яка охоплює перебудову логістичних маршрутів, диверсифікацію постачальників та впровадження цифрових технологій управління бізнес-процесами. Використання ERP-систем і блокчейн-рішень для контролю ланцюгів постачання дозволяє підвищити прозорість операцій та знизити операційні ризики. Організаційні зміни часто стають основою для підвищення гнучкості компанії та забезпечення реалізації її потенціалу в умовах криз.

Суттєве значення має також правова й політична безпека. Підприємства, що працюють у ЗЕД, постійно стикаються з ризиками, пов'язаними зі змінами у міжнародному законодавстві, торговельних угодах та санкційних обмеженнях. Для їх мінімізації активно залучаються юридичні консультанти у сфері міжнародного права, використовуються страхові механізми захисту від політичних ризиків та укладаються контракти з урахуванням можливих форс-мажорних обставин. Це забезпечує правову захищеність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності у довгостроковій перспективі.

Не можна оминати увагою й кадровий аспект антикризового управління. Успішне подолання криз можливе лише за наявності підготовленого персоналу, здатного діяти в умовах невизначеності та швидко приймати управлінські рішення. Тому підприємства інвестують у розвиток компетенцій співробітників у сферах міжнародного бізнесу, фінансів та ризик-менеджменту, формують спеціалізовані антикризові команди, відповідальні за моніторинг зовнішнього середовища та оперативне реагування на загрози.

Значний потенціал для стабілізації та розвитку має міжнародне партнерство. У кризових умовах компанії прагнуть інтегруватися в стратегічні альянси, брати участь у спільних інвестиційних проєктах та розширювати свою присутність у глобальних ланцюгах доданої вартості [13; 15; 16]. Така кооперація дозволяє ділити ризики з партнерами, отримувати доступ до нових технологій і ресурсів та зміцнювати власні конкурентні позиції на світових ринках.

Таким чином, практичне впровадження антикризового управління у ЗЕД має багаторівневий і міждисциплінарний характер. Воно поєднує фінансові заходи з організаційними змінами, маркетингові стратегії з кадровим розвитком і правовим захистом, а також передбачає активне використання міжнародного партнерства. Лише комплексний підхід забезпечує не тільки подолання кризових явищ, а й створення умов для довгострокового розвитку підприємства.

Висновки. Антикризове управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності є стратегічним інструментом забезпечення стійкості підприємств у глобалізованій економіці. Теоретичні засади базуються на системному моніторингу середовища, оцінці ризиків, формуванні стратегій і використанні інструментів ризик-менеджменту, а практична реалізація передбачає розвиток потенціалу підприємств на основі фінансової стабілізації, маркетингової адаптації, організаційної трансформації та розвитку людського капіталу.

Для України, яка перебуває в умовах глибоких структурних трансформацій і геополітичних викликів, антикризовий менеджмент у сфері ЗЕД виступає не лише інструментом подолання криз, а й засобом довгострокового розвитку та інтеграції у світову економіку. Його ефективність визначається здатністю поєднувати превентивні заходи з адаптивними стратегіями, враховувати зовнішні та внутрішні ризики та розвивати потенціал в умовах кризових викликів.

Для українських компаній, інтегрованих у міжнародний бізнес-простір, антикризове управління виступає не лише засобом подолання криз, але й важливим чинником розвитку потенціалу підприємств для зміцнення конкурентоспроможності.

Перспективним для подальших наукових доробок є осмислення та обґрунтування засад антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю й розвитку потенціалу підприємств на світових ринках для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобальних змін у міжнародному розподілі праці.

Список використаних джерел:

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 2009. 519 с.
2. Altman E. Corporate Financial Distress and Bankruptcy. Hoboken: Wiley, 2006. 368 p.
3. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
4. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 855 p.
5. Mitroff I., Anagnos G. Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management. New York: AMACOM, 2001. – 226 p.
6. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. Київ: КНЕУ, 2014. 452 с.
7. Бланк І. О. Антикризове фінансове управління підприємством. Київ: Ніка-Центр, 2011. 544 с.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2005. 412 с.
9. Сухоруков А. І., Воронкова А. Е. Ризик-менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2018. 312 с.
10. Нехай В. В. Досвід та форми зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22–23 березня 2023р. Львів: ЛНУП, 2023. С. 375–378.
11. Нехай В. В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. *Вісник Хмельницького національного університету Хмельницький*, 2018. № 4(260). С. 265–270.
12. Нехай В. В. Управління ринком сільськогосподарської техніки на основі консолідації та прямого маркетингу. *Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал* Київ, 2015, № 12. С. 68–72.
13. Roman Pasichnyi, Adele Bykova, Viktoriia Nekhai, Pavlo Vychivskyi, Larysa Mosora, Liudmyla Akimova (2024). International migration of human resources in the conditions of geo-economic transformations as the main influence on the components of sustainable development of Ukraine in the context of national security. *Edelweiss Applied Science and Technology*. Vol. 8, No. 6, p. 1354–1365.
14. Viktoriia Nekhai, Yaroslav Melnyk, Bogdana Vyshnivska, Oleg Bilyk, Liudmyla Akimova and Oleksandr Akimov (2024). Economic Consequences of Geopolitical Conflicts for the Development of Communities in the Context of Economic and National Security of Ukraine. *Economic Affairs*, Vol. 69(01), pp. 551–563.
15. Natalia V. Trusova, Viktoriia V. Nekhai, Vitalii I. Litvinov and Iryna V. Ahicieva (2023). Management of Reengineering of Business Processes of the Transport System Enterprises at Freight Transportation. *Revista Iberoamericana de Viticultura Agroindustria y Ruralidad*. Vol. 10. №30. 129–151.
16. Viktoriia Nekhai, Iryna Kolokolchukova, Svitlana Rozumenko, Tetiana Nikitina. Anti-crisis Management of Socio-economic Systems Development in the Global Competitive Environment. *Review of Economics and Finance*, 2022, № 20, p. 363–377

References:

1. Ansoff I. (2009). Strategic management. Kyiv: Osnovy.
2. Altman E. I. (2006). Corporate financial distress and bankruptcy. Hoboken, NJ: Wiley.
3. Drucker P. (1985). Innovation and entrepreneurship. New York: Harper & Row.
4. Porter M. (1990). The competitive advantage of nations. New York: Free Press.
5. Mitroff I. & Anagnos G. (2001). Managing crises before they happen: What every executive needs to know about crisis management. New York: AMACOM.
6. Tereshchenko O. O. (2014). Financial reorganization and bankruptcy of enterprises. Kyiv: KNEU.
7. Blank I. O. (2011). Anti-crisis financial management of the enterprise. Kyiv: Nika-Centr.
8. Lihonenko L. O. (2005). Anti-crisis management of the enterprise: Theory and practice. Kyiv: KNEU.
9. Sukhorukov A. I. & Voronkova A. E. (2018). Risk management in foreign economic activity. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU.
10. Nekhai V. V. (2023). Experience and forms of foreign economic activity of enterprises. In *Actual problems of modern business: financial and management aspects: materials of V International scientific-practical internet-conference* (pp. 375–378). Lviv: LNUP.
11. Nekhai V. V. (2018). Factors of sales development of enterprises of agricultural machinery building and agriculture of the country. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4(260), pp. 265–270.

12. Nekhai V. V. (2015). Upravlinnia rynkom silskohospodarskoi tekhniky na osnovi konsolidatsii ta priamoho marketynhu [Management of the agricultural machinery market based on consolidation and direct marketing]. *Ekonomika APK: mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal*, no. (12), pp. 68–72.

13. Pasichnyi R., Bykova A., Nekhai V., Vychivskyi P., Mosora L. & Akimova L. (2024). International migration of human resources in the conditions of geo-economic transformations as the main influence on the components of sustainable development of Ukraine in the context of national security. *Edelweiss Applied Science and Technology*, no. 8(6), pp. 1354–1365.

14. Nekhai V., Melnyk Y., Vyshnivska B., Bilyk O., Akimova L. & Akimov O. (2024). Economic consequences of geopolitical conflicts for the development of territorial communities in the context of economic and national security of Ukraine. *Economic Affairs*, no. 69(1), pp. 551–563.

15. Trusova N. V., Nekhai V. V., Litvinov V. I. & Ahieieva I. V. (2023). Management of reengineering of business processes of the transport system enterprises at freight transportation. *Revista Iberoamericana de Viticultura Agroindustria y Ruralidad*, no. 10(30), pp. 129–151.

16. Viktoriia Nekhai, Iryna Kolokolchukova, Svitlana Rozumenko, Tetiana Nikitina (2022). Anti-crisis Management of Socio-economic Systems Development in the Global Competitive Environment. *Review of Economics and Finance*, no. 20, pp. 363–377

*Nekhai V. V., Doctor of Economics Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Public Administration
Dmytro Motorny Tavriya State Agrotechnological University
viktoria24023@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1184-6776*

ANTI-CRISIS MANAGEMENT AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE POTENTIAL IN THE MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Abstract. *Ukrainian enterprises involved in international markets are subjected to numerous risks, including currency fluctuations, geopolitical instability, changes in trade modes, restriction of sanctions and increased competition. All these factors threaten the stability of business operations and their long-term development. The task of the study is to substantiate the theoretical foundations of crisis management, the development of enterprise potential, to determine their significant characteristics and the most effective practical approaches to its implementation in foreign economic activity. The study has shown that crisis management in foreign economic activity should be considered as a complex system that integrates financial, organizational, marketing, legal and human components. The theoretical basis of crisis management is based on strategic management concepts, risk management tools and stability theory. In practice, the implementation of crisis management involves several important areas of development of enterprise potential: financial and economic stabilization through restructuring, cost optimization and liquidity support; Marketing adaptation by diversification of export markets, changing products strategies and creating sustainable partnerships; Legal and institutional protection of enterprises from international risks. Particular emphasis is placed on the concept of stability, which reflects the ability of enterprises not only to overcome the crisis shock, but also to turn them into potential for growth and long-term competitiveness. Conclusions. The effectiveness of crisis management depends on the ability of companies to combine strategic prediction with operational flexibility, systematically use risk management tools and develop adaptive mechanisms that enhance stability. A comprehensive approach to crisis management makes it possible to mitigate the negative impact of global turbulence and geopolitical threats, maintain competitive positions and ensure innovative development. This allows businesses not only to protect themselves from crisis, but also to develop the potential of stable international cooperation and integration into a global economy.*

Keywords: *Anti-crisis management, foreign economic activity, enterprise potential, risk management, strategic management, international competitiveness, financial stabilization, marketing adaptation.*

Стаття надійшла: 20.10.2025

Стаття прийнята: 11.11.2025

Стаття опублікована: 29.12.2025