

УДК 005.6:658.5.334:339.137

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-15>**Замазій О. В.**доктор економічних наук, професор,  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7537-9025>**Oksana Zamazii**

Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute

**Атаманюк Р. Ф.**кандидат економічних наук, доцент,  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7506-6293>**Ruslan Atamaniuk**

Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute

**Броварний Е. М.**аспірант,  
Хмельницький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7788-8568>**Eduard Brovarnyy**

Khmelnyskyi National University

## РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### THE ROLE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN FORMING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE OPERATIONAL MANAGEMENT SYSTEM

**Анотація.** У сучасних умовах трансформаційної економіки зростає значення антикризового управління як системного інструменту забезпечення стійкості та результативності діяльності підприємств. Особливої актуальності набуває проблематика формування та реалізації пріоритетів антикризового управління ефективністю в межах операційного менеджменту, оскільки саме операційна сфера найбільш чутливо реагує на внутрішні та зовнішні дестабілізуючі чинники. У статті доведено, що антикризове управління ефективністю не може розглядатися виключно як реактивний інструмент подолання кризових явищ, а повинно інтегруватися в операційний менеджмент через систему операційних пріоритетів, які визначають логіку прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що до ключових пріоритетів антикризового управління ефективністю належать забезпечення операційної стійкості, підвищення процесної гнучкості, орієнтація на якість операційних процесів, оптимізація витрат та підтримка безперервності діяльності. Доведено, що реалізація зазначених пріоритетів створює основу для збереження та посилення конкурентоспроможності підприємств, оскільки дозволяє підтримувати стабільний рівень якості, швидко адаптувати операційні процеси до змін ринкового середовища та формувати стійкі конкурентні переваги навіть в умовах кризової нестабільності. Особливу увагу приділено аналізу функцій та факторів антикризового управління ефективністю в операційному менеджменті. Встановлено, що функціональний зміст антикризового управління трансформується під впливом зростання динамічності ринкового середовища, цифровізації операційних процесів та посилення вимог до якості управлінських рішень. Доведено, що ефективність антикризових програм значною мірою залежить від здатності операційної системи підприємства забезпечувати адаптивність, координацію та швидке переналаштування бізнес процесів. Наукова новизна дослідження полягає у формуванні авторського підходу до ідентифікації та систематизації пріоритетів антикризового управління ефективністю в системі операційного менеджменту з позиції стратегічної орієнтації та динамічного розвитку антикризових систем. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при розробленні операційних стратегій, антикризових програм та механізмів підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах нестабільності.

**Ключові слова:** антикризове управління, операційний менеджмент, ефективність, операційні пріоритети, операційна стратегія, операційна стійкість, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги.

**Abstract.** In the context of a transformational economy, the importance of crisis management as a systemic tool for ensuring enterprise stability and performance is increasing. The issue of defining and implementing priorities of crisis management of efficiency within the operational management system becomes particularly relevant, as the operational sphere is the most sensitive to internal and external destabilizing factors. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of crisis management efficiency priorities in the enterprise operational management system and to determine their role in shaping adaptive and strategically oriented anti crisis solutions. The article proves that crisis management of efficiency should not be considered solely as a reactive mechanism for overcoming crisis phenomena, but rather as an integral element

*of operational management through a system of operational priorities that determine managerial decision making logic. It is substantiated that the key priorities of crisis management efficiency include ensuring operational resilience, increasing process flexibility, focusing on operational quality, cost optimization, and maintaining business continuity. It has been proven that the implementation of these priorities creates the basis for maintaining and strengthening the competitiveness of enterprises, as it allows maintaining a stable level of quality, quickly adapting operational processes to changes in the market environment, and forming sustainable competitive advantages even in conditions of crisis instability. Special attention is paid to the analysis of functions and factors of crisis management efficiency within operational management. It is established that the functional content of crisis management is transformed under the influence of increasing environmental dynamics, digitalization of operational processes, and higher requirements for managerial decision quality. The effectiveness of anti crisis programs largely depends on the ability of the enterprise operational system to ensure adaptability, coordination, and rapid reconfiguration of business processes. The scientific novelty of the research lies in the development of an original approach to identifying and systematizing priorities of crisis management efficiency in the operational management system from the perspective of strategic orientation and dynamic development of anti crisis systems. The practical significance of the results consists in their applicability to the development of operational strategies, anti crisis programs, and mechanisms for improving enterprise performance under conditions of instability.*

**Keywords:** crisis management, operational management, efficiency, operational priorities, operational strategy, operational resilience, competitiveness of the enterprise, competitive advantages.

**Постановка проблеми.** Сучасне функціонування підприємств відбувається в умовах посилення економічної нестабільності, структурних дисбалансів, глобальних ризиків та внутрішніх трансформацій, що істотно ускладнює процес забезпечення ефективності господарської діяльності. Кризові явища дедалі частіше мають не циклічний, а системний характер, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління ефективністю підприємств. У таких умовах антикризове управління набуває стратегічного значення і перестає бути виключно інструментом реагування на наслідки криз.

Разом з тим у наукових дослідженнях та управлінській практиці спостерігається фрагментарність у розгляді антикризового управління ефективністю, яке часто зводиться до фінансових заходів або реструктуризації ресурсів. Недостатньо уваги приділяється операційному виміру антикризового управління, зокрема ролі операційного менеджменту у формуванні та реалізації антикризових пріоритетів. Відсутність системного бачення взаємозв'язку між операційними процесами, операційною стратегією та антикризовими рішеннями призводить до зниження результативності антикризових програм та, як наслідок, до втрати конкурентоспроможності підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках, що особливо критично в умовах посилення конкуренції та обмеженості ресурсів.

Нерозв'язаними залишаються питання ідентифікації ключових операційних пріоритетів антикризового управління ефективністю, їх узгодження зі стратегічними цілями підприємства та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Також потребує подальшого наукового обґрунтування вплив операційної системи підприємства на якість і стійкість антикризових управлінських рішень. Зазначені аспекти зумовлюють актуальність дослідження та визначають необхідність поглиблення теоретико-методологічних підходів до формування пріоритетів антикризового управління ефективністю в системі операційного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика антикризового управління широко представлена у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні засади стратегічного управління в умовах нестабільності розкриті у роботах І. Ансоффа, який акцентував увагу на необхідності адаптації стратегій до змін середовища. Питання конкурентних стратегій та операційних пріоритетів досліджувалися М. Пор-

тером, який визначив роль операційної ефективності у формуванні стійких конкурентних переваг.

Вагомий внесок у розвиток теорії операційного менеджменту зробили Н. Слак, А. Брендон Джонс та Р. Джонстон, які обґрунтували концепцію операційної стратегії через систему операційних пріоритетів якості, вартості, гнучкості та надійності [1-7]. Дослідження М. Крістофера присвячені питанням операційної стійкості та управління ланцюгами постачання в умовах ризику, що має безпосереднє значення для антикризового управління [2].

У вітчизняній науковій літературі проблеми антикризового управління ефективністю висвітлюються у працях Чикуркової А. Тимошенко О., де основна увага зосереджена на фінансових аспектах подолання криз. Разом з тим питання інтеграції антикризового управління в систему операційного менеджменту залишаються недостатньо розробленими [8, 9]. Це підтверджує необхідність подальших досліджень, спрямованих на поєднання стратегічних і операційних підходів до антикризового управління ефективністю.

**Мета статті** полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні пріоритетів антикризового управління ефективністю в системі операційного менеджменту підприємства та визначенні їх ролі у формуванні адаптивних і стратегічно орієнтованих антикризових рішень з метою нарощення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Антикризове управління ефективністю в системі операційного менеджменту доцільно розглядати як комплексний, багатоаспектний процес, спрямований на забезпечення стабільного функціонування підприємства та досягнення цільових показників результативності за умов підвищеної невизначеності та ризику. На відміну від традиційних підходів, у яких антикризові заходи мають переважно реактивний характер, сучасна концепція антикризового управління передбачає його інтеграцію в операційний менеджмент через формування системи пріоритетів, що визначають логіку організації операційних процесів і розподілу ресурсів.

Операційні пріоритети в антикризовому управлінні ефективністю виконують роль орієнтирів, які узгоджують стратегічні цілі підприємства з поточними управлінськими рішеннями. В умовах кризи саме операційна система підприємства стає середовищем, у якому проявляються наслідки управлінських рішень, тому її

адаптивність та керованість визначають результативність антикризових програм. Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити такі базові пріоритети антикризового управління ефективністю: операційну стійкість, процесну гнучкість, орієнтацію на якість, економічну результативність операцій та забезпечення безперервності діяльності (табл. 1).

Операційна стійкість розглядається як здатність підприємства підтримувати ключові параметри функціонування за умов дії дестабілізуючих факторів. Вона формується завдяки надійності операційних процесів, диверсифікації ресурсного забезпечення та наявності регламентів реагування на кризові ситуації. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження підходів управління безперервністю бізнесу, що дозволяють мінімізувати операційні втрати та забезпечити відновлення діяльності у прийнятні строки.

Процесна гнучкість як пріоритет антикризового управління ефективністю забезпечує можливість швидкого коригування операційних процесів відповідно до змін ринкового попиту, логістичних обмежень або фінансових ресурсів. Гнучкість операційної системи досягається шляхом модульної побудови процесів, використання цифрових технологій управління та розвитку компетенцій персоналу. Дослідження у сфері операційного менеджменту підтверджують, що підприємства з високим рівнем процесної гнучкості мають вищий потенціал адаптації до кризових умов.

Орієнтація на якість операційних процесів у період кризи не втрачає своєї актуальності, а навпаки набуває стратегічного значення. Зниження якості як реакція на ресурсні обмеження призводить до втрати клієнтів та погіршення ринкових позицій підприємства. Тому антикризове управління ефективністю має передбачати збереження критичних параметрів якості продукції та послуг, що відповідає концепції тотального управління якістю та вимогам міжнародних стандартів систем менеджменту.

Економічна результативність операцій у межах антикризового управління повинна досягатися через оптимізацію витрат на основі процесного аналізу, а не

шляхом механічного скорочення ресурсів. Виявлення втрат у операційних процесах, підвищення продуктивності праці та раціоналізація використання матеріальних і інформаційних ресурсів формують основу стійкого підвищення ефективності. У цьому аспекті важливу роль відіграють інструменти операційного аналізу та концепції ощадливого управління.

Забезпечення безперервності діяльності підприємства є інтегральним пріоритетом антикризового управління ефективністю, що поєднує стратегічний та операційний рівні управління. Реалізація цього пріоритету передбачає ідентифікацію критичних операційних процесів, оцінювання операційних ризиків та розроблення сценаріїв реагування на кризові події. Включення безперервності діяльності до системи операційних пріоритетів дозволяє підвищити узгодженість антикризових заходів та зменшити рівень невизначеності.

Важливим чинником підвищення ефективності антикризового управління в операційному менеджменті є цифровізація управлінських та виробничих процесів. Використання ERP систем, інструментів аналітики та цифрових платформ управління процесами сприяє підвищенню прозорості операційної діяльності, оперативності прийняття рішень та координації антикризових заходів. Цифрові рішення дозволяють інтегрувати дані про витрати, якість та ризики, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень в умовах нестабільності.

У системі операційного менеджменту антикризове управління ефективністю виконує не лише стабілізаційну функцію, але й відіграє визначальну роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Операційні пріоритети, орієнтовані на гнучкість, якість, надійність та економічну результативність, безпосередньо впливають на здатність підприємства створювати цінність для споживачів і утримувати конкурентні позиції в умовах кризових викликів.

Таким чином, формування та реалізація пріоритетів антикризового управління ефективністю в системі операційного менеджменту потребує стратегічно орієнтованого підходу, який поєднує адаптивність, процесну

**Таблиця 1 – Пріоритети антикризового управління в системі операційного менеджменту підприємств**

№	Пріоритет антикризового управління	Зміст пріоритету в системі операційного менеджменту	Роль у забезпеченні конкурентоспроможності
1	Операційна стійкість	Забезпечення стабільного функціонування ключових операційних процесів в умовах дії дестабілізуючих чинників та управління операційними ризиками.	Підтримка надійності постачання, виконання зобов'язань перед клієнтами та збереження ринкових позицій.
2	Процесна гнучкість	Здатність операційної системи швидко адаптуватися до змін попиту, ресурсних обмежень і логістичних умов.	Оперативне реагування на зміни конкурентного середовища та формування адаптивної конкурентної поведінки.
3	Орієнтація на якість операційних процесів	Підтримка стабільних параметрів якості продукції та послуг, впровадження стандартів управління якістю.	Збереження клієнтської лояльності та формування довгострокових конкурентних переваг.
4	Економічна результативність операцій	Оптимізація витрат на основі процесного аналізу, підвищення продуктивності праці та раціоналізація використання ресурсів.	Підвищення цінової конкурентоспроможності підприємства.
5	Забезпечення безперервності діяльності	Ідентифікація критичних процесів та розроблення сценаріїв реагування на кризові ситуації.	Запобігання втраті ринкової присутності та конкурентних позицій.
6	Цифровізація операційного управління	Використання ERP-систем, аналітичних інструментів і цифрових платформ управління процесами.	Підвищення оперативності управлінських рішень і загальної конкурентоспроможності.

Джерело: складено авторами на основі [1–5; 8; 9]

керованість та динамічний розвиток операційної системи підприємства.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що антикризове управління ефективністю в сучасних умовах повинно розглядатися як інтегрований елемент системи операційного менеджменту підприємства, а не як ізольований набір реактивних заходів. Доведено, що саме операційні пріоритети забезпечують практичне узгодження стратегічних цілей розвитку підприємства з поточними управлінськими рішеннями в умовах кризової нестабільності.

Систематизація пріоритетів антикризового управління ефективністю дозволила виділити операційну стійкість, процесну гнучкість, орієнтацію на якість, економічну результативність операцій та забезпечення безперервності діяльності як ключові орієнтири формування антикризових програм. Обґрунтовано, що реалізація зазначених пріоритетів потребує формування динамічної операційної стратегії, здатної до адаптації відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Водночас така стратегія забезпечує не лише стабілізацію діяльності підприємства, але й створює умови для збереження та нарощування його конкурентоспроможності шляхом формування стійких операційних і процесних конкурентних переваг.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні авторського підходу до інтерпретації пріоритетів антикризового управління ефективністю з позицій операційного менеджменту, що передбачає їх інтеграцію в операційну стратегію підприємства та орієнтацію на динамічний розвиток операційної системи. На відміну від існуючих підходів, запропонований підхід акцентує увагу на взаємозв'язку між операційними процесами, якістю управлінських рішень та адаптивністю антикризових програм.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при розробленні та коригуванні операційних стратегій, формуванні антикризових програм, а також у процесі впровадження цифрових інструментів управління операційною діяльністю підприємств. Запропоновані положення можуть бути використані керівниками та фахівцями з операційного менеджменту для підвищення стійкості та ефективності функціонування підприємств в умовах трансформаційної економіки.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення прикладних моделей оцінювання ефективності реалізації антикризових операційних стратегій з урахуванням галузевих особливостей та рівня цифрової зрілості підприємств.

#### Бібліографічний список:

1. Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R., & Burgess, N. *Operations management* (10th ed.). Harlow, UK: Pearson Education, 2022. 856 p.
2. Christopher, M. *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Harlow, UK: Pearson, 2016. 464 p.
3. Bouncken, R. B., & Reuschl, A. J. Management in times of crises: Reflections on the past, present and future. *Journal of Business Research*, 2022. vol. 145, pp. 891–902. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.056>
4. Deverell, E. Crisis and performance: A contingency approach to crisis performance measurement. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2024. vol. 32, no. 1, pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12345>
5. Widiantoro, D., & Shahadan, M. A. A systematic literature review of crisis management. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 2024. vol. 8, no. 1, pp. 23–47.
6. International Organization for Standardization. *ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements*. Geneva, Switzerland: ISO, 2015. 58 p.
7. International Organization for Standardization. *ISO 22301:2019 – Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*. Geneva, Switzerland: ISO, 2019. 48 p.
8. Чикуркова, А. Д. *Антикризове управління*. Кам'янець-Подільський, Україна: ПДУ, 2024. 224 с.
9. Тимошенко, О. В., Буцька, О. Ю., & Сафарі, Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*, 2016. no. 1, pp. 55–63.

#### References:

1. Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (10th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
2. Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
3. Bouncken, R. B., & Reuschl, A. J. (2022). Management in times of crises: Reflections on the past, present and future. *Journal of Business Research*, vol. 145, pp. 891–902. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.056>
4. Deverell, E. (2024). Crisis and performance: A contingency approach to crisis performance measurement. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 32, is. 1, pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12345>
5. Widiantoro, D., & Shahadan, M. A. (2024). A systematic literature review of crisis management. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, vol. 8, is. 1, pp. 23–47.
6. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements*. Geneva, Switzerland: ISO.
7. International Organization for Standardization. (2019). *ISO 22301:2019 – Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*. Geneva, Switzerland: ISO.
8. Chikurkova, A. D. (2024). *Antykryzowe upravlinnia* [Anticrisis management]. Kamianets-Podilskyi, Ukraine: Podilskyi State University.
9. Tymoshenko, O. V., Butska, O. Y., & Safari, F. H. (2016). Antykryzowe upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti dialnosti pidpriemstv [Anticrisis management as a prerequisite for improving enterprise performance]. *Economic Analysis*, no. 1, pp. 55–63.

Стаття отримана: 07.11.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025