

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-18-25](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-18-25)

УДК 338.24:330.322:005.591.6

JEL Classification: E22; E61; G28

Вероніка Юрївна Худолей

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
(Київ, Україна)

E-mail: veronika.khudolei@istu.edu.ua. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6658-7065>

Анастасія Миколаївна Олішевська

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
ПВНЗ «Херсонський економічно-правовий інститут» (Херсон, Україна)

E-mail: anastasiyaolish@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0929-7555>

**СТРАТЕГІЧНА АРХІТЕКТОНІКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

У статті обґрунтовано доцільність формування стратегічної архітектури антикризового управління інвестиційними процесами в національній економіці як цілісної системи управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію, відновлення та структурне оновлення інвестиційної діяльності в умовах кризових збурень. Показано, що інвестиційні процеси є одним із найбільш чутливих елементів економічної системи до дії фінансових, інституційних та безпекових шоків, що зумовлює необхідність переходу від фрагментарних антикризових заходів до системного стратегічного підходу. У роботі узагальнено наукові підходи до антикризового управління та виявлено не досліджені аспекти, пов'язані з узгодженням короткострокових стабілізаційних рішень і довгострокових цілей економічного розвитку. Запропоновано розширене бачення стратегічної архітектури антикризового управління інвестиційними процесами, що охоплює стратегічний, інституційний, інструментальний, проектний та моніторинговий рівні. Обґрунтовано доцільність фазової диференціації антикризових інструментів залежно від стадії кризового циклу. Розроблено концептуальну схему стратегічної архітектури антикризового управління інвестиційними процесами, яка відображає циклічний і адаптивний характер управлінських рішень та роль зворотного зв'язку. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання при формуванні державної інвестиційної політики в умовах криз та нестабільності.

Ключові слова: антикризове управління; інвестиційні процеси; інвестиційна діяльність; інвестиційна політика; інвестиційний потенціал; криза; національна економіка; стратегічна архітектура; стратегія; інвестиційні ресурси.
Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Інвестиційні процеси в національній економіці мають властивість реагувати на кризові імпульси швидше, ніж інші контури господарської системи, бо саме інвестиції є каналом перетворення очікувань у реальні потоки капіталу. Під час шоків зростають премії за ризик, погіршується доступ до фінансування, відбувається перерозподіл ресурсів на користь короткострокової ліквідності, а довгі проекти відкладаються або згортаються. Це формує інвестиційні “провали”, які потім відтворюють стагнацію продуктивності, технологічне відставання та бюджетні дисбаланси. Проблема посилюється тим, що антикризові заходи часто мають фрагментарний характер: окремо стимулюються витрати, окремо підтримується банківський сектор, окремо запроваджуються податкові пільги. За відсутності цілісної архітектури управління такі рішення не синхронізуються у часі, суперечать одне одному за стимулами та породжують побічні ефекти, зокрема моральний ризик, неефективне субсидування і перекоси у структурі капіталовкладень.

У цьому контексті актуалізується потреба у стратегічній архітектурі антикризового управління інвестиціями, тобто у впорядкованій системі цілей, принципів, інститутів, інструментів та контурів зворотного зв'язку, яка здатна одночасно стабілізувати потоки капіталу і спрямовувати їх у напрямки структурної модернізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового управління інвестиційними процесами та пов'язаних із ними економічних трансформацій на сьогодні представлена значною кількістю наукових праць, що відображають різні рівні аналізу

від макроекономічного до мікроекономічного. У макроекономічному вимірі увага дослідників зосереджується на ролі інвестиційного потенціалу як ключового чинника стабілізації та відновлення національної економіки в умовах кризових збурень. Зокрема, у роботі О. Tarchynets підкреслюється, що інвестиційний потенціал виступає не лише ресурсною базою розвитку, а й індикатором адаптивності економіки до кризових шоків, оскільки акумулює фінансові, інституційні та структурні можливості держави [1].

Значний масив досліджень присвячений безпосередньо механізмам антикризового управління інвестиційними процесами. У цьому контексті праці А. А. Олешка, Я. О. Красюк та М. С. Борисової розглядають інвестиційні процеси як об'єкт цілеспрямованого державного впливу, акцентуючи увагу на необхідності поєднання фінансових стимулів з інституційними перетвореннями для запобігання деградації інвестиційної активності в кризових умовах [2]. Суміжну, але більш прикладну позицію займають автори навчального посібника з антикризового управління бізнесом, де інвестиційні рішення аналізуються крізь призму ризик-менеджменту, ліквідності та стратегічної стійкості суб'єктів господарювання [3].

Окремий напрям досліджень зосереджений на антикризовому управлінні малим і середнім бізнесом як важливому сегменті національної економіки. У статті Д. А. Палея антикризове управління розглядається як системоутворюючий елемент забезпечення стійкості МСП, при цьому підкреслюється роль інвестиційної підтримки у збереженні підприємницького потенціалу в умовах нестабільності [4]. Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств, запропонований О. В. Ареф'євою та О. М. Дерігіним, акцентує увагу на необхідності адаптації управлінських моделей до трансформаційної економіки, де інвестиційні рішення мають враховувати високий рівень невизначеності та структурних зрушень [5].

Вагоме місце у наукових публікаціях посідають дослідження, присвячені етапності та інструментарію антикризового управління. Так, у роботі Г. В. Миськіва та В. М. Білика систематизовано етапи антикризового управління на підприємстві та обґрунтовано доцільність диференціації управлінських заходів залежно від глибини кризових явищ, що має безпосередній вплив на інвестиційну поведінку суб'єктів господарювання [6].

Особливу групу становлять дослідження, виконані в контексті воєнних та надзвичайних умов функціонування економіки. У працях Б. Ватченка та Р. Шаранова, а також М. В. Тимошенка і В. А. Петрова, розкриваються специфічні ризики інвестиційної діяльності в умовах війни, наголошується на обмеженості традиційних інструментів антикризового управління та необхідності їх оперативної трансформації з урахуванням безпекових чинників [7; 8]. Схожий за логікою, але прив'язаний до пандемічної кризи підхід представлено у дослідженні С. Бірбіренка, В. Орлова та Н. Мокрухи, де антикризове управління інвестиційною діяльністю розглядається як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємств за умов глобальних шоків [9].

У фінансовому вимірі антикризового управління важливим є стратегічний аспект. У роботі В. В. Чепки та І. В. Ляхович антикризова політика інтерпретується як стратегічний метод управління фінансовою діяльністю підприємства, що дозволяє узгодити короткострокові стабілізаційні заходи з довгостроковими інвестиційними цілями [10]. Функціональний зміст антикризового управління в українських реаліях деталізується у дослідженні О. І. Гарафонової, О. О. Бабіч та Д. С. Возного, де підкреслюється значення інтеграції інвестиційних рішень у загальну систему управління бізнес-організаціями [11].

Таким чином, проведений аналіз свідчить про наявність значного наукового доробку у сфері антикризового управління та інвестиційних процесів. Водночас більшість досліджень зосереджується або на окремих рівнях економіки, або на специфічних кризових ситуаціях, що зумовлює потребу у формуванні цілісного підходу до стратегічної архітектури антикризового управління інвестиційними процесами в національній економіці.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний обсяг наукових досліджень, присвячених антикризовому управлінню та інвестиційним процесам, аналіз сучасної літератури свідчить про наявність низки концептуальних і методичних прогалин. Передусім більшість праць зосереджується на описі окремих інструментів або рівнів антикризового впливу, не формуючи цілісного бачення внутрішньої логіки системи управління інвестиційними процесами в умовах кризових збурень. У результаті антикризове управління часто постає як сукупність реактивних заходів, а не як стратегічно сконструйована архітектура.

Недостатньо розкритим залишається питання узгодження короткострокових стабілізаційних рішень із довгостроковими цілями структурного розвитку національної економіки. У наявних дослідженнях інвестиційні стимули переважно аналізуються крізь призму їх негайного впливу на ділову активність, тоді як механізми трансформації антикризових інвестицій у стійкі джерела економічного зростання залишаються поза фокусом системного аналізу.

Окремої уваги потребує проблема координації інституційних суб'єктів антикризового управління. У більшості робіт державні, фінансові та корпоративні інститути розглядаються відокремлено, без урахування ефектів їх взаємодії, конфлікту повноважень і часової неузгодженості управлінських рішень. Це ускладнює формування ефективних інвестиційних контурів, особливо в умовах високої невизначеності й обмеженості ресурсів.

Недослідженим залишається й питання фазової диференціації антикризового управління інвестиційними процесами. Наявні підходи рідко враховують зміну пріоритетів, інструментів і критеріїв ефективності залежно від глибини та стадії кризи, що призводить до механічного перенесення однакових управлінських рішень у принципово різні економічні умови.

Крім того, у наукових публікаціях обмежено представлено методичні підходи до оцінювання якості інвестицій у межах антикризових програм. Переважно акцент робиться на кількісних показниках інвестиційної активності, тоді як питання стійкості фінансування, технологічного ефекту, інституційної додатковості та довгострокових фіскальних ризиків залишаються фрагментарно висвітленими.

У сукупності зазначені обставини зумовлюють потребу в подальшому науковому осмисленні антикризового управління інвестиційними процесами саме з позицій стратегічної архітектури, яка дозволяє поєднати інструментальний, інституційний і цільовий виміри в єдину логічно узгоджену систему.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування стратегічної архітектури антикризового управління інвестиційними процесами в національній економіці та формування інструментально-індикативної рамки, що забезпечує узгоджене поєднання стабілізації, відновлення інвестиційної активності і структурної модернізації.

Виклад основного матеріалу. Антикризове управління інвестиційними процесами в національній економіці доцільно інтерпретувати як системну діяльність, спрямовану на збереження, відновлення та структурне оновлення інвестиційного потенціалу в умовах кризових збурень. За відсутності цілісного підходу інвестиційна політика в кризі зазвичай набуває фрагментарного характеру, що знижує її результативність і посилює структурні дисбаланси. Саме тому формування стратегічної архітектури антикризового управління інвестиційними процесами набуває принципового значення.

Стратегічна архітектура передбачає впорядкування антикризових рішень за рівнями управління, функціональним призначенням та часовими горизонтами. Такий підхід дозволяє поєднати короткострокові стабілізаційні заходи з довгостроковими цілями розвитку та уникнути суперечностей між окремими інструментами державного впливу. Для систематизації складових стратегічної архітектури антикризового управління інвестиційними процесами доцільно виокремити її ключові рівні, що подано в табл. 1.

Таблиця 1

Розширена характеристика стратегічної архітектури антикризового управління інвестиційними процесами

Рівень архітектури	Ключові елементи	Основні управлінські рішення	Домінуючі ризики	Очікувані результати
Стратегічний	Національні пріоритети розвитку, інвестиційна стратегія, допустимий рівень ризику	Визначення пріоритетних секторів, узгодження антикризових та структурних цілей	Часова неузгодженість політики, декларативність цілей	Спрямування інвестицій у напрямки з високим довгостроковим ефектом
Інституційний	Державні органи, фінансові інститути, агенції розвитку	Координація повноважень, розподіл відповідальності, інституційна взаємодія	Дублювання функцій, інституційні конфлікти	Зниження транзакційних витрат, підвищення керованості інвестиційних процесів
Інструментальний	Фінансові, податкові, регуляторні механізми	Вибір форм підтримки, масштабування інструментів	Витіснення приватних інвестицій, фіскальні втрати	Активізація інвестиційної діяльності з керованим ризиком
Проектний	Інвестиційні програми, портфель проектів	Відбір проектів, оцінка ефективності	Неефективний відбір, політичний вплив	Підвищення якості інвестицій та їх віддачі
Моніторинговий	Показники результативності, контроль і корекція	Оцінювання впливу, коригування політики	Запізнена реакція, формальний контроль	Адаптивність антикризового управління

Джерело: розроблено авторами.

Узагальнення табл. 1 свідчить, що стратегічна архітектура антикризового управління інвестиційними процесами має багатовимірний характер і передбачає не лише вертикаль цілепокладання, а й горизонтальну узгодженість між інституціями, інструментами та проектними рішеннями. Саме така структурованість дозволяє мінімізувати ризики фрагментарності антикризової політики.

Змістовне наповнення архітектури антикризового управління змінюється залежно від фази кризового циклу. На різних етапах кризи відрізняються пріоритети державної політики, домінуючі ризики та критерії ефективності інвестиційних рішень. У цьому зв'язку доцільно систематизувати основні характеристики антикризового управління інвестиційними процесами за фазами розвитку кризи, що подано в табл. 2.

Таблиця 2

Поглиблена характеристика антикризового управління інвестиційними процесами за фазами кризи

Фаза кризового циклу	Характер інвестиційних процесів	Пріоритети антикризового управління	Основні інструменти	Критерії ефективності
Загострення	Різке скорочення інвестицій, зростання невизначеності	Збереження інвестиційної спроможності економіки	Державні гарантії, підтримка ліквідності, пролонгація зобов'язань	Запобігання інвестиційному колапсу
Адаптація	Часткова стабілізація, вибіркоче інвестування	Відновлення довіри інвесторів	Співфінансування, податкові стимули, цільові програми	Зростання приватних інвестицій
Відновлення	Поступове зростання інвестицій	Стимулювання мультиплікаційного ефекту	Інфраструктурні та інноваційні проекти	Прискорення економічної активності
Стабілізація	Повернення до сталих темпів інвестування	Підвищення якості та ефективності інвестицій	Інституційні реформи, розвиток ринків капіталу	Структурна модернізація економіки

Джерело: узагальнено авторами на основі праць [6–11].

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Узагальнення таблиці 2 дозволяє дійти висновку, що антикризове управління інвестиційними процесами має бути фазово диференційованим. Перенесення однакових інструментів на всі етапи кризового циклу знижує ефективність політики та може призводити до накопичення довгострокових дисбалансів.

Запропонована на рис. 1 концептуальна схема відображає логіку формування та реалізації стратегічної архітектури антикризового управління інвестиційними процесами в національній економіці.

ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ КРИЗОВІ ЧИННИКИ	•(економічні, фінансові, воєнні, інституційні)
ДІАГНОСТИКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИЗИКІВ	•(масштаб, фаза кризи, вразливі сектори)
СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	•(стабілізація – відновлення – трансформація)
ІНСТИТУЦІЙНА КООРДИНАЦІЯ	• (державна – фінансовий сектор – бізнес)
ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАЛЬНОГО ПОРТФЕЛЯ	•(гарантії, співфінансування, стимули, регулювання)
ВІДБІР ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ	•(економічна доцільність, ризик, ефект)
РЕЗУЛЬТАТИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	•(обсяг, структура, якість інвестицій)
МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА	•(KPI, стійкість, фінансові ризики)
КОРЕКЦІЯ ПОЛІТИКИ	•(зміна інструментів, масштабів, пріоритетів)

Рис. 1. Концептуальна схема стратегічної архітектури антикризового управління інвестиційними процесами в національній економіці

Джерело: авторська концептуальна розробка.

На відміну від лінійних моделей антикризового реагування, дана схема акцентує увагу на поетапності управлінських рішень та наявності зворотного зв'язку між результатами інвестиційної діяльності й подальшою корекцією державної політики. Узагальнення концептуальної схеми дозволяє дійти висновку, що антикризове управління інвестиційними процесами має циклічний та адаптивний характер. Початковою умовою його ефективності є адекватна діагностика кризових чинників і ризиків, тоді як кінцевий результат визначається здатністю інституційної системи своєчасно коригувати інструментарій впливу. Таким чином, стратегічна архітектура забезпечує не лише стабілізацію інвестиційної активності в умовах кризи, а й створює передумови для переходу від антикризового реагування до довгострокової інвестиційно орієнтованої моделі економічного розвитку.

У цілому впровадження стратегічної архітектури антикризового управління інвестиційними процесами створює передумови для підвищення стійкості національної економіки, зменшення глибини інвестиційних спадів та забезпечення умов для відновлення економічного зростання навіть у періоди тривалої нестабільності.

Висновки і пропозиції. Проведення дослідження дозволило обґрунтувати доцільність розгляду антикризового управління інвестиційними процесами в національній економіці з позицій стратегічної архітектури, що передбачає системну впорядкованість цілей, інституцій, інструментів та механізмів зворотного зв'язку. Доведено, що фрагментарний підхід до антикризового інвестування не забезпечує стійкого відновлення економіки та посилює структурні дисбаланси.

У результаті дослідження виокремлено ключові рівні стратегічної архітектури антикризового управління інвестиційними процесами та визначено їх функціональне наповнення. Узагальнення показало, що ефективність антикризових заходів залежить від узгодженості стратегічних орієнтирів з інституційними можливостями та фазовою динамікою кризових явищ. Особливу роль у цьому процесі відіграє диференціація інструментів управління залежно від стадії кризи, що дозволяє поєднати стабілізаційні та трансформаційні завдання економічного розвитку.

Запропонована концептуальна схема стратегічної архітектури антикризового управління інвестиційними процесами відображає циклічний та адаптивний характер управлінських рішень і підкреслює значення системного моніторингу результативності інвестиційної політики. Наявність зворотного зв'язку забезпечує можливість своєчасної корекції інструментарію впливу та зниження ризику накопичення нових дисбалансів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої архітектури при формуванні державної інвестиційної політики в умовах кризових збурень. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню керованості інвестиційних процесів, зменшенню глибини інвестиційних спадів та створенню передумов для структурної модернізації національної економіки.

Список використаних джерел

1. Tarchynets O. The role of investment potential in the conditions of crisis management of the national economy / O. Tarchynets // *The Actual Problems of Regional Economy Development*. – 2023. – № 1(19). – Рр. 264–269. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.264-269>.
2. Олешко А. А. Антикризове управління інвестиційними процесами в національній економіці / А. А. Олешко, Я. О. Красюк, М. С. Борисова // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. – 2020. – № 1. – С. 143–147. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_1_26.
3. Ковальов А. І. Антикризове управління бізнесом : навч. посіб. / А. І. Ковальов, Н. В. Кічук, Н. В. Захарченко, Н. А. Клевцевич, С. А. Горбаченко. – Одеса : ОНЕУ, 2022. – 182 с.
4. Палей Д. А. Антикризове управління як ключовий елемент забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. – 2023. – Т. 75, № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-13>.
5. Ареф'єва О. В. Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки / О. В. Ареф'єва, О. М. Дерігін // *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. – 2021. – № 12(24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04).
6. Миськів Г. В. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві / Г. В. Миськів, В. М. Білик // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. – 2024. – № 1(11). DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>.
7. Ватченко Б. Антикризове управління підприємством в умовах війни / Б. Ватченко, Р. Шаранов // *Економічний простір*. – 2022. – № 182. – С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
8. Тимошенко М. В. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни / М. В. Тимошенко, В. А. Петров // *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф.* – Одеса : Держ. ун-т «Одеська політехніка», 2022. – С. 52–54.

9. Бірбіренко С. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19 / С. Бірбіренко, В. Орлов, Н. Мокруха // Економіка та суспільство. – 2021. – № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>.

10. Чепка В. В. Антикризова політика як стратегічний метод управління фінансовою діяльністю підприємства / В. В. Чепка, І. В. Ляхович // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.

11. Гарафонова О. І. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях / О. І. Гарафонова, О. О. Бабіч, Д. С. Возний // Economic Synergy. – 2023. – № 4. – С. 37–52. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_4_5.

References

1. Tarchynets, O. (2023). The role of investment potential in the conditions of crisis management of the national economy. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(19), 264–269. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.264-269>.

2. Oleshko, A. A., Krasiuk, Ya. O., & Borysova, M. S. (2020). Antykryzove upravlinnia investytsiynymy protsesamy v natsionalnii ekonomitsi [Anti-crisis management of investment processes in the national economy]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, (1), 143–147. http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_1_26.

3. Kovalov, A. I., Kichuk, N. V., Zakharchenko, N. V., Klievtsevych, N. A., & Horbachenko, S. A. (2022). *Antykryzove upravlinnia biznesom [Anti-crisis management of business]*. Odesa National Economic University.

4. Paley, D. A. (2023). Antykryzove upravlinnia yak kliuchovyi element zabezpechennia stiikosti maloho ta serednoho biznesu [Anti-crisis management as a key element of ensuring the sustainability of small and medium-sized businesses]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*, (75), 1. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-13>.

5. Arefieva, O., & Derihin, O. (2021). Kontseptualnyi pidkhid do antykryzovoho upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv v umovakh transformatsiinoi ekonomiky [Conceptual approach to anti-crisis management of business processes of enterprises in the context of a transformational economy]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya: Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Series: Economics*, 12(24). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04).

6. Myskiv, H. V., & Bilyk, V. M. (2024). Etapy ta zakhody antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Stages and measures of anti-crisis management at the enterprise]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, (1), 19. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>.

7. Vatchenko, B., & Sharanov, R. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of an enterprise in wartime conditions]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, (182), 38–43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.

8. Tymoshenko, M. V., & Petrov, V. A. (2022). Identyfikatsiia ryzykiv ta osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia v umovakh viiny [Identification of risks and features of anti-crisis management in wartime conditions]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku: V mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Entrepreneurship and trade: development trends: 5th international scientific and practical conference* (pp. 52–54). Odesa Polytechnic State University.

9. Birbirenko, S., Orlov, V., & Mokrukha, N. (2021). Antykryzove upravlinnia yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva v umovakh pandemii COVID-19 [Anti-crisis management as a tool for ensuring the economic stability of an enterprise in the conditions of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>.

10. Chepka, V. V., & Liakhovych, I. V. (n.d.). Antykryzova polityka yak stratehichniy metod upravlinnia finansovoiu diialnistiu pidpriemstva [Anti-crisis policy as a strategic method of managing the financial activities of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*.

11. Garafonova, O. I., Babich, O. O., & Voznyi, D. S. (2023). Funktsionalnyi zmist ta osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia biznes-orhanizatsiiamy v ukrainskykh realiakh [Functional content and features of anti-crisis management of business organizations in Ukrainian realities]. *Economic Synergy*, (4), 37–52. http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_4_5.

Отримано 21.10.2025

UDC 338.24:330.322:005.591.6

Veronika Khudolei

Doctor of Sciences in Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration, Higher Educational Institution “Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University (Kyiv, Ukraine)

E-mail: veronika.khudolei@istu.edu.ua. **ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0002-6658-7065>

Anastasiia Olishevskaya

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Management
Kherson Economic and Legal Institute (Kherson, Ukraine)

E-mail: anastasiyaolish@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0929-7555>

**STRATEGIC ARCHITECTONICS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT
OF INVESTMENT PROCESSES IN THE NATIONAL ECONOMY**

The article substantiates the feasibility of forming a strategic architectonics of anti-crisis management of investment processes in the national economy as an integrated system of managerial decisions aimed at stabilizing, restoring, and structurally transforming investment activity under conditions of economic crises. It is argued that investment processes are among the most sensitive components of the economic system to financial, institutional, and security shocks, which leads to increased uncertainty, higher investment risks, and a contraction of long-term capital flows. In this context, traditional fragmented anti-crisis measures prove insufficient and often generate contradictory effects.

The study systematizes existing scientific approaches to anti-crisis management and identifies insufficiently explored aspects related to the coordination of short-term stabilization measures with long-term development objectives. Special attention is paid to the institutional and strategic dimensions of investment management, emphasizing the need for consistency between policy goals, instruments, and implementation mechanisms. The concept of strategic architectonics is proposed as a framework that ensures internal coherence of anti-crisis investment policy across strategic, institutional, instrumental, project-based, and monitoring levels.

The article substantiates the necessity of phase-based differentiation of anti-crisis instruments depending on the depth and stage of the crisis cycle, allowing for a flexible adjustment of policy priorities and effectiveness criteria. A conceptual model of the strategic architectonics of anti-crisis management of investment processes is developed, reflecting the cyclical and adaptive nature of managerial decision-making and the role of feedback mechanisms in policy correction.

The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed framework in the formation of state investment policy under conditions of economic instability. Implementation of the suggested approaches contributes to increasing the manageability of investment processes, reducing the depth of investment downturns, and creating prerequisites for sustainable economic growth and structural modernization of the national economy.

Keywords: anti-crisis management; investment processes; investment activity; investment policy; investment potential; crisis; national economy; strategic architectonics; strategy; investment resources.

Fig.: 1. Table: 2. References: 11.