

Сергієнко Тетяна Іванівна,
кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління,
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бережна Ольга Русланівна,
кандидат технічних наук, доцент,
докторант спеціальності 136 «Металургія»,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні
Запорізького національного університету

ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Метою дослідження є аналіз та визначення ефективних інструментів антикризового менеджменту для підтримки стратегічної стабільності промислових підприємств в умовах економічної нестабільності та кризових явищ. У ході дослідження були розглянуті основні інструменти антикризового менеджменту, зокрема фінансове оздоровлення, реструктуризація виробництва, оптимізація бізнес-процесів, управління ризиками та підвищення організаційної стійкості. Дослідження також виявило взаємозв'язок між застосуванням цих інструментів та збереженням стратегічної стабільності підприємств. Антикризові стратегії є необхідним інструментом для збереження конкурентоспроможності промислових підприємств у кризових умовах. Використання інтегрованих підходів до управління ризиками та оптимізації ресурсів дозволяє знижувати негативний вплив кризових факторів. Стратегічна стабільність досягається через постійне вдосконалення управлінських процесів та адаптацію до змінюваного зовнішнього середовища.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, стратегічна стабільність, промислові підприємства, управління кризами, стійкість підприємств, економічні стратегії, фінансове оздоровлення.

Постановка проблеми. Промислові підприємства в умовах економічної нестабільності стикаються з численними кризовими викликами, які можуть суттєво загрожувати їхній стратегічній стабільності, здатності до адаптації та довгостроковій конкурентоспроможності. Такі фактори, як коливання на ринку, зміни в законодавчій базі, нестабільність валютних курсів, підвищення витрат на виробництво та дефіцит ресурсів, можуть мати негативний вплив на фінансову стійкість підприємств, їх виробничу ефективність і здатність задовольняти потреби споживачів. Крім того, фактори зовнішнього середовища, такі як політичні кризи, глобальні економічні потрясіння чи енергетичні кризи, можуть призвести до порушення нормального функціонування підприємств. Ці проблеми потребують виваженого та системного підходу до антикризового менеджменту, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни, знижувати негативний вплив криз і зберігати конкурентоспроможність.

Ці виклики вимагають розробки та впровадження ефективних інструментів антикризового менеджменту, що включають не лише реагування на кризові ситуації, але й прогнозування потенційних загроз, адаптацію організаційних структур, оптимізацію внутрішніх процесів, управління фінансовими і ресурсними потоками, а також зміцнення взаємодії з іншими економічними суб'єктами, державними органами і міжнародними партнерами. Інструменти антикризового управління повинні бути орієнтовані на запобігання та швидке вирішення кризових ситуацій, що дасть змогу зберегти або відновити стабільність і ефективність підприємств.

Зв'язок з важливими науковими завданнями полягає в тому, що питання антикризового управління підприємствами є надзвичайно актуальним для розвитку теоретичних аспектів

менеджменту. Оскільки кожна криза має свої специфічні особливості, необхідно розробляти нові теоретичні підходи та концепції, що дозволяють вивчати інструменти, методи і підходи, які забезпечують стійкість підприємств у різних економічних умовах. Це включає дослідження моделей управління ризиками, оптимізації фінансових ресурсів, застосування стратегій для збереження та розвитку конкурентоспроможності, а також розвитку інноваційних технологій у кризових ситуаціях.

Практичне значення цієї проблеми полягає в необхідності розробки конкретних практичних рекомендацій для підприємств, що допоможуть їм не тільки ефективно реагувати на кризові ситуації, але й запобігати їх негативним наслідкам, знижувати можливі фінансові втрати, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати стійкість до зовнішніх та внутрішніх ризиків. Крім того, антикризове управління сприяє розробці стратегій довгострокового розвитку підприємств, що дозволяє зберегти їх ефективність, підтримувати стабільність у періоди економічної нестабільності та забезпечувати зростання на перспективу. З цієї точки зору, проблема антикризового менеджменту є важливою складовою частиною сучасного управлінського мислення, орієнтованого на забезпечення стабільності підприємств у постійно мінливому та ризикованому економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем антикризового менеджменту присвячені роботи таких українських вчених, як С. Панченко, В. Дикань, В. Коюда, Н. Кушнір, Д. Войтович, І. Єпіфанова, Н. Оранська, О. Стешенко, а також В. Василенко, А. Градов, Е. Короткова, Л. Лігоненко, Л. Ситник, А. Ткаченко, О. Терещенко та З. Шершньова. У своїх дослідженнях вони аналізують теоретичні та методичні основи антикризового управління підприємствами, досліджують фактори, що спричиняють виникнення кризових ситуацій, а також пропонують практичні заходи для подолання цих криз. Особливу увагу вчені приділяють розробці моделей управління кризами, методам виведення підприємств із кризових ситуацій, а також стратегіям забезпечення стійкості підприємств в умовах економічної нестабільності. Підхід до антикризового управління в наукових працях авторів зазвичай включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на фінансову та виробничу діяльність підприємства, а також детальне вивчення процесу реструктуризації, оптимізації ресурсів та адаптації до змінних умов ринку.

Виходячи з наукових розробок, зокрема таких робіт, як ті, що присвячені вивченню кризових ситуацій на підприємствах в умовах економічної нестабільності, можна виділити кілька основних напрямків в антикризовому управлінні, зокрема теоретичні підходи до управління кризовими ситуаціями, методики виведення підприємств з кризи, стратегії забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи та інноваційні підходи до антикризового менеджменту. Останні дослідження вказують на необхідність застосування інтегрованих підходів до антикризового управління, які включають прогнозування кризових ситуацій, управління ризиками та оптимізацію фінансових і ресурсних потоків. Однак, незважаючи на значні наукові здобутки, існують кілька аспектів, які залишаються недосяжними для остаточного вирішення.

До невирішених частин загальної проблеми можна віднести недосконалість моделей прогнозування кризових ситуацій, оскільки більшість існуючих моделей не враховують повною мірою фактори глобалізації та швидкості змін у зовнішньому середовищі. Також актуальним є питання взаємозв'язку між антикризовим менеджментом і стратегіями сталого розвитку підприємств, оскільки на практиці важко реалізувати ефективні стратегії, які враховують обидва аспекти. Окрім цього, потребує додаткових досліджень механізм мотивації та зміни корпоративної культури під час кризових змін, а також розробка мотиваційних стратегій для персоналу в умовах кризи. Ще однією проблемою є інтеграція новітніх інформаційних технологій в процеси антикризового управління, адже відсутність єдиного стандарту та методології для широкого впровадження ІТ-рішень залишається перешкодою для ефективного їх застосування. Дослідження зазначених невирішених аспектів стане важливим кроком у розвитку теоретичних та практичних підходів до антикризового управління і

створенні більш ефективних механізмів підтримки стратегічної стабільності промислових підприємств в умовах глобальних економічних викликів.

Мета статті. Метою цього дослідження є аналіз та визначення ефективних інструментів антикризового менеджменту для підтримки стратегічної стабільності промислових підприємств в умовах економічної нестабільності та кризових явищ.

Для досягнення цієї мети передбачено вирішення таких завдань:

- аналіз основних кризових явищ, що можуть впливати на стратегічну стабільність промислових підприємств;
- оцінка ефективності сучасних інструментів антикризового управління в контексті підтримки стратегічної стабільності;
- визначення ключових факторів, що впливають на стійкість підприємств в умовах економічної нестабільності;
- розробка рекомендацій щодо застосування антикризових інструментів для адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі;
- дослідження взаємозв'язку між антикризовим управлінням і забезпеченням конкурентоспроможності підприємств;
- вивчення можливостей для інтеграції інноваційних підходів у процеси антикризового менеджменту на підприємствах.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціалізованих методів, що дозволили всебічно охопити предмет аналізу, забезпечити достовірність отриманих результатів та обґрунтувати практичні рекомендації. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу для узагальнення сучасних наукових підходів до антикризового менеджменту на промислових підприємствах, що дозволило систематизувати наявні теоретичні розробки та визначити актуальні напрями їх удосконалення. Метод індукції використано для формування загальних висновків на основі вивчення окремих емпіричних прикладів застосування інструментів антикризового управління на практиці, а метод дедукції — для логічного обґрунтування ефективності тих чи інших управлінських рішень у забезпеченні стратегічної стабільності підприємства.

З метою виявлення причинно-наслідкових зв'язків між кризовими явищами та функціонуванням промислових підприємств застосовано метод системного аналізу, що дозволив розглядати об'єкт дослідження як складну соціоекономічну систему з численними внутрішніми та зовнішніми зв'язками. Метод порівняльного аналізу забезпечив можливість оцінити відмінності у підходах до антикризового менеджменту, що застосовуються в практиці українських та зарубіжних підприємств, виявити кращі практики та обґрунтувати доцільність їх імплементації в національне середовище.

Методологічною основою дослідження виступили наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері антикризового управління, зокрема В. Василенка, Л. Лігоненко, З. Шершньової, Е. Короткової, А. Градова, С. Панченка, В. Диканя, О. Стешенко, які заклали теоретичні підвалини для вивчення кризових явищ та інструментів їх подолання. Окрему увагу приділено аналізу сучасних наукових публікацій, в яких висвітлюються інноваційні підходи до забезпечення стійкості підприємств, формування стратегічного управління в умовах невизначеності та високих ризиків, а також адаптації управлінських систем до глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах промислові підприємства постійно стикаються з різноманітними загрозами, які зумовлені як внутрішніми факторами, так і зовнішніми викликами: економічною нестабільністю, зростанням конкуренції, технологічними змінами, геополітичними ризиками тощо. В таких умовах ключовим завданням керівництва підприємств є формування ефективної системи антикризового менеджменту, здатної забезпечити не лише оперативне реагування на кризові ситуації, але й підтримання довгострокової стратегічної стабільності.

Антикризове управління має бути адаптивним і передбачуваним, базуватись на глибокому аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства, а також на використанні

ефективних інструментів, що дозволяють зменшити рівень ризиків, оптимізувати витрати, стабілізувати фінансову ситуацію та підвищити загальну стійкість виробничої системи. У світовій практиці це поняття відоме як *crisis management*, а поява самого терміну «антикризове управління» датується серединою 1990-х років [7]. У науковій літературі відсутнє єдине трактування цього поняття, оскільки дослідники акцентують увагу на різних його аспектах. Узагальнені підходи до визначення антикризового управління подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Визначення поняття «антикризове управління» в наукових джерелах

<i>Автор / Джерело</i>	<i>Визначення антикризового управління</i>	<i>Особливості підходу</i>
С. Боняр [3, с. 98]	Управління в умовах загальної кризи економіки	Фокус на макроекономічному рівні
Л. Лігоненко [5, с. 168]	Управління напередодні банкрутства	Підприємство розглядається як об'єкт з високим ризиком банкрутства
С. Телін [12, с. 73]	Діяльність антикризових керуючих у межах судових процедур банкрутства	Зв'язок із правовим інструментарієм санації та ліквідації
М. Хацер [4, с. 72]	Розроблення та реалізація антикризових стратегій	Включає стратегії: запобігання, сповільнення, захисту, реструктуризації тощо
А.Серікова [11]	Система заходів для управління фінансовими ризиками	Акцент на уникнення втрат, збереження платоспроможності, уникнення банкрутства
О. Барановський [1, с. 8].	Антикризовий менеджмент — цілеспрямоване управління, що передбачає оперативне реагування на кризові явища	Застосовується на рівні державної економічної політики та банківського сектору
Ю. Орловська [8, с. 75].	Спеціальний постійно організований процес, який забезпечує виявлення ознак кризового стану та створення умов для його подолання	Наголос на системності, моніторингу та превентивності в управлінні

Джерело: сформовано автором

Аналіз наукових підходів до тлумачення антикризового управління свідчить про його складність і багатовимірність. Це поняття охоплює як превентивні дії, спрямовані на недопущення кризи, так і реагування на вже наявні кризові прояви. Спільним у трактуваннях є акцент на необхідності системного, стратегічного й оперативного підходів, що дозволяють забезпечити фінансову стабільність, збереження потенціалу підприємства та його подальший розвиток [10, с. 62].

Антикризовий менеджмент відрізняється від традиційного управління своєю орієнтацією на роботу в умовах невизначеності, обмежених ресурсів, нестабільного зовнішнього середовища та високого рівня ризиків. Ефективність його реалізації залежить від здатності підприємства гнучко адаптуватися до змін, своєчасно ідентифікувати джерела кризи та застосовувати відповідні інструменти управління. До таких інструментів відносять: фінансову реструктуризацію, оптимізацію витрат, стратегічне планування, управління ризиками, антикризовий маркетинг, впровадження систем контролінгу та інші [15, с. 73].

У реаліях повномасштабного вторгнення РФ в Україну з 2022 року багато українських підприємств опинилися в умовах надзвичайного ризику, втрати логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсів і змін зовнішнього ринку. У відповідь було розроблено та впроваджено ефективні антикризові заходи, приклади яких є релевантними для впровадження на промислових підприємствах. Зокрема, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» адаптувало свою

діяльність шляхом зменшення виробничих обсягів до рівня, який забезпечується локально доступними ресурсами та інфраструктурою. Компанія переорієнтувала поставки продукції з морського експорту на сухопутні маршрути до Європи, що дозволило частково зберегти валютну виручку. ТОВ «Нова пошта» використало антикризове стратегічне планування для збереження логістичної спроможності, оперативно відкриваючи відділення в безпечніших регіонах і перебудовуючи внутрішні маршрути доставки. Компанія також інвестувала в цифрові сервіси, що зменшило витрати і дозволило обслуговувати клієнтів навіть у надзвичайних умовах.

ТОВ «Миронівський хлібопродукт» (МХП), одна з найбільших агропромислових компаній, адаптувала виробничі процеси до умов воєнного часу, зосередивши експортні поставки через західні кордони. Водночас було впроваджено заходи з енергозбереження та розширення внутрішнього ринку збуту, що дозволило компенсувати частину втрат від закриття морських портів. Також прикладом ефективного антикризового управління є мережа аптек «Подорожник», яка після знищення частини логістичної інфраструктури оперативно перебудувала ланцюги постачання, створивши партнерства з європейськими постачальниками, а також запровадила цифровий контроль запасів у реальному часі для уникнення дефіциту медикаментів. Ці приклади свідчать про важливість своєчасного впровадження антикризових заходів, орієнтованих на стратегічну стабільність, адаптацію до нових умов і використання гнучких управлінських рішень. Антикризовий менеджмент у сучасних умовах не лише допомагає підприємствам вижити, але й створює основу для їхнього оновлення та зростання.

Розуміння цих відмінностей є важливим для ефективного реагування на кризові ситуації, оскільки кожен тип кризи вимагає специфічного підходу до її вирішення. Наприклад, економічні та політичні кризи часто потребують використання стратегічних змін і адаптацій в управлінні ресурсами та фінансах, тоді як кризові ситуації, пов'язані з технологічними або соціальними змінами, можуть вимагати інноваційних рішень та змін у корпоративній культурі. Врахування цих аспектів дозволяє підприємствам вибудовувати ефективні стратегії кризового управління та підтримувати стабільність навіть в умовах нестабільності.

Цей підхід підтверджується й досвідом міжнародних компаній, які успішно реалізували антикризові стратегії в умовах глобальної турбулентності. Так, Volkswagen після скандалу з викидами (Dieselgate) застосувала модель 4R (Replace, Restructure, Redevelop, Rebrand), що включала зміну керівництва, реструктуризацію бізнес-процесів, розробку нових стратегій та ребрендинг. Це дозволило відновити довіру споживачів та інвесторів. Johnson & Johnson в свою чергу, реагуючи на кризу з отруєнням Tylenol у 1982 році, провела масштабне відкликання продукції, впровадила нові стандарти безпеки упаковки та ефективно комунікувала з громадськістю. Цей крок став еталоном кризового управління, що продемонструвало готовність компанії до відповідальних дій. Ще один приклад наводить Toyota, яка після пожежі на заводі Aisin у 1997 році переглянула свою систему постачання, впровадивши базу даних Rescue для моніторингу ризиків та забезпечення безперервності виробництва. Завдяки цьому підприємство змогло значно знизити ризики і мінімізувати втрати в умовах кризи.

Ці приклади підтверджують важливість впровадження антикризових заходів, орієнтованих на забезпечення стратегічної стабільності, адаптацію до нових умов і застосування гнучких управлінських рішень, що можуть бути ефективно використані також у діяльності промислових підприємств. Вони також демонструють, що антикризовий менеджмент не лише дає змогу підприємствам подолати кризу, а й створює умови для їх оновлення, інноваційного розвитку та зростання. Ефективне використання відповідних інструментів управління дозволяє підприємствам не просто виживати в умовах нестабільності, а формувати конкурентні переваги на майбутнє. Більш детально з інструментами антикризового управління та прикладами їх практичного використання можна ознайомитися у таблиці 2.

Таблиця 2

Інструменти антикризового управління та приклади їх застосування

<i>Інструмент</i>	<i>Опис</i>	<i>Приклад використання</i>	<i>Коментар</i>
Фінансова реструктуризація	Перерозподіл фінансових ресурсів для поліпшення ліквідності.	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — зменшення виробничих обсягів, переорієнтація на сухопутні маршрути.	Підприємство адаптувало виробництво до нових ресурсних умов.
Оптимізація витрат	Зменшення витрат, ефективніше використання ресурсів.	ТОВ «Нова пошта» — інвестиції в цифрові сервіси, перехід на онлайн-платформи для зниження витрат.	Цифровізація дозволила компанії зберігати конкурентоспроможність у кризових умовах.
Стратегічне планування	Розробка та коригування довгострокових планів діяльності підприємства з урахуванням нових реалій.	ПАТ «АрселорМіттал» — коригування стратегії експорту через сухопутні маршрути.	Стратегії адаптації допомогли зберегти валютну виручку, незважаючи на порушення логістики.
Управління ризиками	Ідентифікація та мінімізація потенційних загроз.	Toyota — база даних Rescue для моніторингу ризиків після пожежі на заводі Aisin.	Впровадження системи допомогло мінімізувати виробничі зупинки та забезпечити безперервність.
Антикризовий маркетинг	Зміна маркетингових стратегій для збереження лояльності клієнтів.	Volkswagen — модель 4R (Replace, Restructure, Redevelop, Rebrand) після скандалу з викидами.	Ребрендинг та реструктуризація дозволили відновити довіру споживачів і інвесторів.
Впровадження контролінгу	Впровадження системи для моніторингу управління витратами та прибутками.	МХП — впровадження системи контролінгу для моніторингу витрат та оптимізації процесів.	Дозволило зменшити витрати та адаптуватися до нових умов збуту через західні кордони.
Інновації та технології	Використання нових технологій для адаптації до нових умов.	Apple — інновації після фінансових труднощів 1990-х, створення нових продуктів та бренду.	Іновації в продуктах та маркетингові зміни дозволили компанії повернути лідерські позиції.
Кадрове управління	Призначення кризових менеджерів, мотивація працівників в умовах криз.	Amazon — зміна кадрової стратегії, розширення штату у нових напрямках бізнесу.	Залучення спеціалістів та ефективна мотивація працівників забезпечили сталий розвиток навіть у кризовий час.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, інструменти антикризового управління є основою для забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи. Їх ефективне використання не тільки допомагає подолати негативні наслідки кризи, але й створює міцний фундамент для стратегічного розвитку та подальшого зростання підприємства. Для цього важливе значення має не лише гнучкість і здатність адаптуватися до нових умов, а й розуміння специфіки кожної кризи. Інструменти, що застосовуються для подолання одних проблем, можуть бути неефективними у разі інших [13].

Після розгляду основних інструментів антикризового управління, застосованих на прикладі українських підприємств та міжнародних компаній, важливо підкреслити, що кожен із цих

інструментів безпосередньо пов'язаний із забезпеченням стратегічної стабільності підприємства в умовах кризи. Особливо це актуально для промислових підприємств, адже такий підхід дозволяє не лише подолати негативні наслідки кризових ситуацій, а й створити фундамент для їх стійкого розвитку та зростання [6, с. 24]. Застосування таких інструментів, як фінансова реструктуризація, оптимізація витрат, стратегічне планування, управління ризиками та антикризовий маркетинг, безпосередньо впливає на здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність, зберігаючи свою діяльність навіть у найскладніші часи. Це підтверджується як прикладами з практики, так і результатами порівняльного аналізу антикризових інструментів і їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств (див. табл. 3).

Таблиця 3

Порівняння антикризових інструментів і їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств

<i>Інструмент антикризового управління</i>	<i>Вплив на конкурентоспроможність</i>	<i>Приклад застосування</i>
Фінансова реструктуризація	Зменшення фінансових ризиків, збереження ліквідності	Реструктуризація боргів у великих корпораціях
Стратегічне планування	Збереження стабільності та адаптація до змін	Розробка стратегій для нових ринків
Управління ризиками	Зниження ймовірності збитків, підвищення стійкості	Використання деривативів для хеджування валютних ризиків
Антикризовий маркетинг	Залучення нових клієнтів, підтримка бренду	Перенаправлення маркетингових зусиль на нові сегменти ринку

Джерело: сформовано автором

Антикризові стратегії є ключовими для збереження стратегічної стабільності, оскільки дозволяють підприємствам оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижувати фінансові ризики, ефективно використовувати обмежені ресурси і підтримувати свою конкурентну позицію на ринку. Підприємства, що впроваджують ці стратегії, не лише переживають кризу, але й закладають основи для майбутнього зростання та розвитку.

Важливою є роль стратегічного підходу в управлінні підприємством [9]. Ці інструменти допомагають не лише мінімізувати ризики і збитки в короткостроковій перспективі, але й створюють основи для відновлення і зростання бізнесу в майбутньому. Вони дозволяють промисловим підприємствам адаптуватися до нових умов, зберігаючи при цьому свою здатність до інновацій та розвитку. Таким чином, ефективне антикризове управління стає не тільки засобом подолання кризи, але й важливою складовою стратегії сталого розвитку, що відповідає вимогам змінюваного ринку.

Отже, антикризове управління стає ключовим елементом стратегічного менеджменту, оскільки сприяє не тільки подоланню негараздів, а й створює потенціал для сталого розвитку підприємства в умовах постійних викликів. Ці інструменти допомагають не тільки адаптуватися до кризи, але й використовувати її як можливість для оновлення, інновацій і подальшого зростання [14]. Залежно від стадії розвитку кризових процесів, підприємства застосовують різні управлінські дії, які узагальнено наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

Фази розвитку кризи та відповідні заходи антикризового управління

<i>Фаза кризи</i>	<i>Характеристика фази</i>	<i>Основні антикризові заходи</i>
Потенційна	Є загрози, але відсутні явні проблеми	Моніторинг середовища, стратегічне планування, створення резервів
Латентна (прихована)	З'являються перші сигнали кризових явищ	Аналіз ризиків, посилення контролю, внутрішній аудит

Гостра	Очевидна дестабілізація, падіння показників	Фінансова реструктуризація, антикризовий маркетинг, зменшення витрат
Хронічна	Тривале збереження негативної динаміки	Зміна стратегії, оновлення бізнес-моделі, зміна керівництва
Відновлення	Поступове покращення ситуації	Оптимізація, інвестування в інновації, формування довгострокових стратегій

Факторів, які зумовлюють збільшення ймовірності виникнення кризи на підприємстві, досить багато. Кожне підприємство має індивідуальний набір таких факторів, що залежить від його внутрішніх можливостей протидіяти потенційним загрозам. Система цих факторів не є статичною; вона змінюється з часом. Ті фактори, які раніше сприяли розвитку негативних тенденцій у певних сферах організаційно-виробничої діяльності підприємства та призводили до входження його в «кризову» траєкторію, можуть втратити актуальність у поточному чи майбутньому періоді.

Існування підприємства є постійною адаптацією до умов зовнішнього середовища, при цьому параметри самого підприємства також можуть змінюватися незалежно від зовнішніх умов. Наслідки криз можуть бути різними — як тривалими, так і нетривалими, оборотними та незворотними, кількісними та якісними. Вони визначаються як природою і параметрами кризи, так і ефективністю антикризового управління. Ефективність управління, у свою чергу, залежить від професіоналізму менеджменту, існуючої стратегії мотивації, методів прогнозування причин і наслідків, а також від застосовуваної методології.

Таким чином, вибір та застосування антикризових заходів повинні враховувати фазу розвитку кризи, специфіку діяльності підприємства та його стратегічні цілі. Успішність антикризового управління значною мірою залежить від системного підходу, який охоплює всі етапи реагування на кризу — від ранньої діагностики до етапу відновлення.

Одним із ключових елементів такого підходу є побудова ефективного механізму антикризового управління, до складу якого входять діагностика фінансового стану, моніторинг середовища, внутрішній аудит, інноваційна політика, управління персоналом та фінансами. Особливе місце в цьому механізмі займає антикризовий контролінг, який забезпечує методичну та аналітичну підтримку управлінських рішень в умовах нестабільності. Застосування такого підходу дає змогу підприємству ефективно управляти кризовими явищами та забезпечити свою стратегічну стабільність навіть в умовах економічної нестабільності.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження. Результати дослідження дозволили розширити уявлення про ефективність антикризового управління в умовах глобальних криз. Визначено нові підходи до застосування антикризових інструментів, що включають фінансову реструктуризацію, оптимізацію витрат, стратегічне планування та антикризовий маркетинг, зокрема у контексті українських підприємств під час військового конфлікту. У дослідженні акцентовано увагу на важливості адаптації до постійно змінюваного зовнішнього середовища, що дозволяє зберігати стратегічну стабільність і забезпечує конкурентоспроможність підприємств. Крім того, розглянуто інтеграцію технологічних рішень та цифрових інструментів як частини антикризової стратегії, що дозволяє підприємствам адаптуватися до кризових умов з мінімальними втратами.

Ці висновки не лише збагачують теоретичні підходи до антикризового управління, а й пропонують практичні рекомендації для підприємств, що шукають ефективні способи реагування на кризові ситуації в умовах глобальних змін.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити кілька важливих висновків щодо ефективності антикризового управління. По-перше, застосування антикризових інструментів, таких як фінансова реструктуризація, стратегічне планування, управління ризиками та антикризовий маркетинг, безпосередньо впливає на здатність підприємств зберігати свою конкурентоспроможність і стабільність у

кризових умовах. По-друге, дослідження показало, що для успішного подолання кризи підприємства повинні бути гнучкими, здатними швидко адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища та ефективно використовувати нові технологічні та цифрові інструменти.

Одним із важливих аспектів, виявлених у дослідженні, є роль стратегічного підходу до антикризового управління, який дозволяє не лише ефективно реагувати на кризу, але й закладати основу для подальшого зростання та розвитку підприємства після її подолання. Застосування гнучких управлінських рішень у поєднанні з ефективною стратегією розвитку дозволяє підприємствам не тільки виживати в умовах кризи, але й використовувати її як можливість для інновацій та оновлення.

Перспективами подальших досліджень є більш детальне вивчення впливу різних видів криз на управлінські стратегії підприємств, зокрема в контексті конкурентоспроможності бізнесу в умовах ринкової економіки. Також важливим є аналіз інтеграції сучасних технологій і цифрових рішень у стратегії антикризового управління, які допомагають зберігати та посилювати конкурентні переваги підприємств. Окрему увагу слід приділити дослідженню антикризового управління в умовах швидких економічних і соціальних змін, таких як глобальні кризи, війни та пандемії, а також вивченню ролі підприємницької культури та лідерства у забезпеченні стійкості та зростання підприємств на ринку. Одним із перспективних напрямків є розробка нових методів прогнозування кризових ситуацій, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

References:

1. Baranovskyi, O. I. (2009). *Anti-crisis measures of governments and central banks of foreign countries*. Bulletin of the National Bank of Ukraine, (4), 8–191.
2. Berezhna, O. R., & Sergiienko, T. I. (2020). Indicators for assessing the innovation potential of an enterprise. In A. M. Tkachenko (Ed.), *Strategic priorities for the development of entrepreneurship, trade and exchange activity: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 154–155). Zaporizhzhia: Zaporizhzhia Polytechnic National University.
3. Boniar, S. M. (2013). Theoretical foundations of anti-crisis management. *Water Transport*, (1), 97–102.
4. Khacer, M. V. (2019). Anti-crisis financial management at the enterprise: Essence, characteristics and mechanism. *Scientific Notes of the Tavria National University named after V. I. Vernadsky. Series: Economy and Management*, 30(69), 1, 71–77.
5. Lihonenko, L. O. (2005). *Anti-crisis management of an enterprise: A textbook*. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics.
6. Lunkina, I. Yu. (2024). Theoretical aspects of anti-crisis enterprise management under environmental turbulence. *BusinessInform*, (1), 22–28. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf
7. Matukova, H. I., Bahashova, N. V., & Matukova-Yaryha, D. H. (2021). Anti-crisis management: An algorithm for enhancing enterprise competitiveness. *Economy and Society*, (32). <https://doaj.org/article/9cadd6d16c3b41b494eaa621f0c14b6f>
8. Orlovska, Y. (2012). Anti-crisis management of a commercial bank and criteria for its effectiveness. *Scientific Bulletin of the National University of the State Tax Service of Ukraine (Economics, Law)*, 1(56), 74–80.
9. Prib, K. (2024). Anti-crisis strategies in enterprise management. *Economy and Society*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>
10. Sergiienko, T. I. (2021). Anti-crisis management in the context of the COVID-19 pandemic. In *Global Challenges and Priorities in Times of the Coronavirus Crisis: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Kyiv, May 14, 2021) (pp. 61–63). Kyiv: Eastern European Research Center.
11. Serikova, A. A. (2018). The essence of anti-crisis management of enterprise financial risks. *Prychornomorski Studii*, (25), 177–179. http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_25_39

12. Telin, S. V. (2010). Anti-crisis management – a preventive measure to avoid bankruptcy. *Economy of Industry*, (2), 72–76.
13. Tkachenko, A. M. (2023). Anti-crisis management as a comprehensive system for preventing crisis situations. *Modeling the Development of Economic Systems*, (1). <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>
14. Vasechko, L. I. (2018). Anti-crisis management as a tool for preventing the threat of enterprise bankruptcy. *Effective Economy*, (8). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6484>
15. Zveruk, L. A. (2017). Anti-crisis enterprise management in conditions of innovative development. *International Scientific Journal "Internauka"*, 1(23, Vol. 2), 69–75.

SERGIENKO TETIANA, BEREZHNA OLGA. CRISIS MANAGEMENT TOOLS FOR SUPPORTING STRATEGIC STABILITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES. The aim of the study is to analyze and identify effective crisis management tools for maintaining the strategic stability of industrial enterprises in conditions of economic instability and crises. The study examines key crisis management tools, including financial recovery of enterprises, production restructuring, business process optimization, risk management, and enhancing organizational resilience. The analysis shows that the application of these tools is crucial not only for ensuring financial stability but also for maintaining the strategic flexibility of enterprises in crisis situations. Moreover, the research highlights the importance of leveraging advanced technologies and data-driven decision-making to enhance the responsiveness and agility of enterprises in the face of unforeseen challenges.

Particular attention is given to the relationship between the use of crisis management tools and the ability of enterprises to maintain their competitiveness. It was found that integrated approaches to risk management help reduce the impact of negative external factors and optimize the use of available resources. An important aspect of the study is the adaptation of management processes to the changing economic environment, which allows enterprises not only to survive in conditions of economic instability but also to maintain strategic stability in the long term. The study emphasizes the need for a proactive approach to forecasting and mitigating risks, which can prevent crises from escalating and provide enterprises with a competitive edge in uncertain times.

The results of the study confirm that crisis strategies are essential tools for maintaining the competitiveness of industrial enterprises in the face of crisis phenomena. The use of a comprehensive approach to resource optimization and risk management significantly reduces the impact of crisis factors on the enterprise's operations and enhances its resilience to external and internal shocks. Therefore, strategic stability is achieved through continuous improvement of management processes, the implementation of innovative crisis management tools, and effective adaptation to the changing external environment. This ongoing process of adjustment and innovation strengthens the enterprise's ability to recover swiftly from disruptions and thrive amidst challenges.

Keywords: crisis management, strategic stability, industrial enterprises, crisis management, enterprise resilience, economic strategies, financial recovery.