

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ**

*Деділова Т.В., канд. екон. наук, доцент*

*Коваль І.Б., здобувач PhD ОНП “Економіка”*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

*Пороскун С.С., доктор філософії (PhD) з маркетингу*

*Академія політико-правових наук України*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової економіки та національної економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю змін та зростанням впливу зовнішніх негативних факторів. Геополітичні конфлікти, економічні кризи та глобалізаційні процеси формують дуже складне середовище для функціонування підприємств. В таких умовах традиційні підходи до стратегічного управління можуть втрачати свою ефективність, що викликає необхідність пошуку нових управлінських рішень. Особливого значення при цьому набуває інтеграція антикризових інструментів у стратегічне управління підприємством, що дозволяє як ефективно реагувати на кризові явища, так і передбачати їх виникнення та мінімізувати негативні наслідки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми стратегічного управління та антикризового менеджменту посідають важливе місце у сучасних економічних дослідженнях. Це зумовлено зростанням нестабільності зовнішнього середовища та посиленням впливу кризових явищ на діяльність підприємств. У науковій літературі стратегічне управління розглядається як комплексний процес формування довгострокових цілей розвитку підприємства та визначення шляхів їх досягнення з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Значна кількість досліджень на разі присвячена і питанням сутності та механізмів антикризового управління. У працях вітчизняних науковців воно трактується як система заходів, спрямованих на попередження, діагностику та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. При цьому підкреслюється, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від рівня стратегічного планування та здатності підприємства своєчасно адаптуватися до змін середовища. Загалом можна відмітити, що сучасні наукові підходи ґрунтуються на ідеї інтеграції стратегічного та антикризового управління в єдину систему, що забезпечує не лише реагування на кризові ситуації, але й їх попередження. У цьому контексті стратегічне управління розглядається як основа для формування антикризових заходів, а антикризове управління - як інструмент забезпечення реалізації стратегії в умовах нестабільності [1-10].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Не зважаючи на значну кількість досліджень, подальшого розгляду потребують питання комплексної інтеграції антикризових інструментів у систему стратегічного управління підприємством в умовах високого рівня невизначеності та економічної нестабільності.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження проблеми комплексної інтеграції антикризових інструментів у систему стратегічного управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглянемо проблему комплексної інтеграції антикризових інструментів у систему стратегічного управління підприємством більш докладно.

Стратегічне управління в умовах нестабільності слід розглядати як процес формування та реалізації довгострокових цілей підприємства з урахуванням високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Нестабільність зовнішнього середовища в сучасних умовах може проявлятися через макроекономічні коливання, політичні ризики, стрімку зміну ринкової кон'юнктури, соціальні трансформації, тощо. Зрозуміло, що в таких умовах стратегія повинна бути не статичною, а гнучкою та адаптивною, здатною швидко трансформуватися відповідно до змін такого середовища [8, 10].

В свою чергу, антикризове управління є невід'ємною складовою стратегічного управління, оскільки воно спрямоване на попередження кризових явищ, своєчасну діагностику загроз, мінімізацію втрат з метою подальшого відновлення стабільності функціонування підприємства [6].

Інтеграція антикризових заходів у стратегічне управління дозволяє перейти від реактивної моделі управління до проактивної, що більше відповідає сучасним умовам господарювання та забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства [9].

Розглянемо ключові антикризові інструменти, які доцільно використовувати у стратегічному управлінні, більш докладно (рис. 1).

Отже, в умовах нестабільності антикризові інструменти набувають системного характеру та стають невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством. Їх застосування спрямоване не лише на подолання вже наявних кризових явищ, а передусім на їх попередження, що значно підвищує рівень економічної стійкості суб'єктів господарювання. Важливим елементом у цьому контексті виступає формування системи ранньої діагностики, яка базується на постійному моніторингу фінансових показників, динаміки ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів та конкурентного середовища. Така система дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів діяльності та оперативно коригувати стратегічні рішення.



Рис. 1. Антикризові інструменти у стратегічному управлінні підприємством

*Джерело: розроблено автором на основі досліджень [1, 3]*

Особливого значення набуває використання аналітичних інструментів, які забезпечують комплексне оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства та впливу зовнішніх факторів. Поєднання аналізу сильних і слабких сторін підприємства із дослідженням можливостей і загроз зовнішнього середовища створює підґрунтя для формування обґрунтованих стратегічних альтернатив. Водночас оцінка макросередовища дозволяє врахувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що можуть суттєво впливати на стабільність функціонування підприємства.

В межах антикризового стратегічного управління значну роль відіграє сценарне планування, яке передбачає розроблення кількох можливих варіантів розвитку подій залежно від зміни ключових факторів середовища. Такий підхід дозволяє підприємству підготуватися до різних варіантів майбутнього та зменшити рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень. При

цьому важливо, що сценарне планування не обмежується формальним прогнозуванням, а передбачає формування конкретних механізмів реагування для кожного сценарію.

Не менш важливим інструментом є система управління ризиками, яка інтегрується у всі етапи стратегічного процесу. Вона охоплює ідентифікацію потенційних загроз, їх якісну та кількісну оцінку, а також розробку заходів щодо їх мінімізації або уникнення. Ефективне управління ризиками сприяє зниженню вразливості підприємства до зовнішніх шоків та забезпечує стабільність реалізації стратегічних цілей.

У випадках, коли кризові явища вже мають значний вплив на діяльність підприємства, актуалізуються інструменти реструктуризації, що передбачають оптимізацію організаційної структури, перегляд бізнес-процесів, скорочення витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Одночасно важливим напрямом є диверсифікація діяльності, яка дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих ринків або продуктів, підвищуючи його адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Отже, як бачимо, антикризові інструменти стратегічного управління формують цілісну систему, спрямовану на забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні умови господарювання зумовлюють трансформацію традиційних підходів до стратегічного управління та формування нових управлінських парадигм, орієнтованих на функціонування в умовах постійної невизначеності (рис. 2).



Рис. 2. Підходи до стратегічного управління в умовах кризи  
Джерело: розроблено автором на основі досліджень [1, 7]

Однією з ключових характеристик таких підходів є підвищення рівня адаптивності управлінських систем, що передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом коригування стратегічних цілей і механізмів їх досягнення. Адаптивність у цьому контексті виступає не лише як реакція на зміни, а як постійний процес налаштування організації до нових умов функціонування.

Паралельно з цим формується концепція гнучкого стратегічного планування, яка передбачає відмову від жорстко фіксованих довгострокових планів на користь динамічних стратегій, що регулярно переглядаються з урахуванням нової інформації. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність стратегічних орієнтирів реальним умовам ринку та підвищує ефективність управлінських рішень у ситуаціях високої невизначеності.

Важливе місце займає також антиципативний підхід до управління, який базується на здатності підприємства передбачати можливі зміни у зовнішньому середовищі та формувати випереджувальні управлінські рішення. Це передбачає активне використання аналітичних методів, прогнозування та моделювання розвитку подій, що дозволяє знизити рівень ризику та забезпечити більш стабільне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах особливого значення набуває інноваційна складова стратегічного управління, яка передбачає впровадження новітніх технологій, цифрових інструментів та управлінських рішень. Інновації виступають не лише як засіб підвищення конкурентоспроможності, а й як інструмент подолання кризових явищ, оскільки дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін та відкривати нові можливості для розвитку.

Водночас стратегічне управління в умовах нестабільності повинно базуватися на системному підході, що передбачає розгляд підприємства як складної відкритої системи, елементи якої взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем. Такий підхід забезпечує комплексність управлінських рішень та дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними аспектами діяльності підприємства. У результаті формується цілісна стратегічна модель управління, здатна забезпечити не лише подолання кризових явищ, а й створення передумов для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

**Висновки з проведеного дослідження.** В умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища стратегічне управління підприємством зазнає суттєвої трансформації, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до формування та реалізації стратегії. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю змін та посиленням впливу ризиків, що потребує підвищення гнучкості та адаптивності управлінських систем. Отже, стратегічне управління в умовах нестабільності та кризи слід розглядати як безперервний, динамічний процес, що поєднує стратегічне планування з антикризовими механізмами та орієнтований на забезпечення стійкого розвитку підприємства.

**Конфлікт інтересів:** Автори заявляють, що не мають конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

### **Перелік посилань**

1. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №1. С. 26-31. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4>
2. Гавловська Н., Йолкін С., Яблонський Т. Теоретичний базис формування стратегії організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 273-278. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-41>
3. Гудзь О.Є., Півнюк А.В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. №3-4 (40). С. 12-16. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.031216>
4. Заїчко І., Різник Д., Павленко Н. Антикризове управління фінансами: стратегії та інструменти для подолання кризових ситуацій. *Причорноморські економічні студії*. 2024. №86. С. 146-152. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-23>.
5. Лаптев М., Лаптев С., Захаров О. Стратегії антикризового управління українськими підприємствами в умовах післявоєнної трансформації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №2(78). С. 193–212. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-193-202>
6. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. №1. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>
7. Приб К. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>
8. Синіговець О. Стратегічне управління в сучасному економічному розвитку держав. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 2. С. 81-84. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-15](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-15)
9. Турило А., Турило А., Короленко Р., Тіщенко С. Антикризове управління через призму стратегічного управління і балансового розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. №31. С. 44-51. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2024.02.044>
10. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. №4. С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>

### **References**

1. Biletska, I., Yablon, V. (2025), Strategic management as a tool for ensuring the sustainable development of an enterprise Strategic management as a tool for ensuring the sustainable development of an enterprise [Stratehichne upravlinnia yak instrument zabezpechennia stabilnoho rozvytku pidpriumstva], *Modeling the development of the economic systems*, No.1., P. 26-31. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4>

2. Havlovska, N., Yolkin, S., Yablonskyi, T. (2023), Theoretical basis for forming an organization's strategy [Teoretychnyi bazys formuvannia stratehii orhanizatsii], *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, No.1, P. 273-278. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-41>

3. Hudz, O.Ye., Pivniuk, A.V. (2022), Principles of anti-crisis management of enterprises [Pryntsypy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstv], *Economics. Management. Business*, No. 3-4(40), P. 12-16. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.031216>

4. Zaichko, I., Riznyk, D., Pavlenko, N. (2024), Anti-crisis financial management: strategies and tools for overcoming crisis situations [Antykryzove upravlinnia finansamy: stratehii ta instrumenty dlia podolannia kryzovykh sytuatsii], *Black Sea Economic Studies*, No. 86, P. 146-152. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-23>

5. Laptiev, M., Laptiev, S., Zakharov, O. (2025), Strategies for anti-crisis management of Ukrainian enterprises in the context of post-war economic transformation [Stratehii antykryzovoho upravlinnia ukrainskymy pidpriemstvamy v umovakh pisliavoiennoi transformatsii ekonomiky], *Academic notes of KROK University*, No.2(78). P. 193–212. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-193-202>

6. Mykhailova, Ye., Mykhailov, S. (2023), Theoretical approaches to the formation of crisis management strategies [Teoretychni pidkhody do formuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia], *Ukrainian Economic Journal*, No.1. P. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>

7. Prib, K. (2024), Anti-crisis strategies in enterprise management [Antykryzovi stratehii v upravlinni pidpriemstvamy], *Economy and society*, No.70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>

8. Synihovets, O. (2022), Ctratehichne upravlinnia v suchasnomu ekonomichnomu rozvytku derzhav [Ctratehichne upravlinnia v suchasnomu ekonomichnomu rozvytku derzhav], No. 6, Vol. 2, P. 81-84. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-15](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-15)

9. Turylo, A., Turylo, A., Korolenko, R., Tishchenko, S. (2024), Anti-crisis management through the prism of strategic management and balance sheet development of the enterprise [Antykryzove upravlinnia cherez pryzmu stratehichnoho upravlinnia i balansovoho rozvytku pidpriemstva], *Socio-economic problems and the state*, No.31, P. 44-51. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2024.02.044>

10. Feier, O., Khaustova, K., Husti, S. (2023), Strategic management of an enterprise under martial law [Ctratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu], *Innovation and Sustainability*, No.4. P. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>

*Стаття надійшла: 17.04.2026. Стаття прийнята: 22.04.2026. Стаття опублікована: 29.05.2026.*

*Відкритий доступ: CC BY 4.0.*

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 331.658.012.32:005.334 JEL Classification: M10, G32

### Деділова Т.В., Коваль І.Б., Пороскун С.С. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ

**Мета.** Дослідження проблеми комплексної інтеграції антикризових інструментів у систему стратегічного управління підприємством. **Методика дослідження.** В ході дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, метод логічного аналізу. Інформаційними ресурсами дослідження є електронні інформаційні ресурси і матеріали періодичних видань. **Результати.** В результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища стратегічне управління підприємством зазнає суттєвої трансформації, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до формування та реалізації стратегії. Доведено, що сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю змін та посиленням впливу ризиків, що потребує підвищення гнучкості та адаптивності управлінських систем. Обґрунтовано, що ефективне стратегічне управління в умовах нестабільності неможливе без інтеграції антикризових інструментів у всі етапи стратегічного процесу - від аналізу середовища до реалізації та контролю стратегії. Така інтеграція забезпечує перехід від реактивної моделі управління, спрямованої на ліквідацію наслідків кризових явищ, до проактивної, що передбачає їх попередження та мінімізацію негативного впливу. В ході дослідження визначено, що ключову роль у забезпеченні стійкості підприємства відіграють інструменти ранньої діагностики кризових явищ, стратегічного аналізу, сценарного планування та управління ризиками. Їх застосування дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати можливі варіанти розвитку подій та формувати ефективні управлінські рішення. Водночас важливим є впровадження заходів реструктуризації та диверсифікації діяльності, що сприяють підвищенню адаптивності підприємства та зниженню його залежності від зовнішніх факторів. Встановлено, що сучасні підходи до стратегічного управління, зокрема адаптивний, антиципативний, інноваційний та системний, формують нову парадигму управління, орієнтовану на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності. Їх використання дозволяє підприємствам не лише ефективно реагувати на кризові явища, а й використовувати їх як джерело нових можливостей для розвитку. **Наукова новизна.** Удосконалено підхід до стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності, який, на відміну від існуючих, передбачає інтеграцію антикризових інструментів у всі етапи стратегічного процесу та орієнтацію на випереджувальне виявлення і попередження кризових явищ, що забезпечує підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. **Практична значущість.** Запропоновані висновки можуть бути використані науковцями, власниками та керівниками під час формування системи стратегічного управління підприємств в умовах кризи.

**Ключові слова:** стратегічне управління, антикризове управління, нестабільність, адаптивність, підприємство.

**UDC 331.658.012.32:005.334 JEL Classification: M10, G32**

**Dedilova T., Koval I., Poroskun S. STRATEGIC MANAGEMENT IN UNSTABLE CONDITIONS: ANTI-CRISIS TOOLS AND APPROACHES**

**Purpose.** Research into the problem of comprehensive integration of anti-crisis tools into the strategic management system of an enterprise. **Methodology of research.** During the research, the methods of analysis and synthesis, the method of logical analysis were used. The information resources of the research are electronic information resources and materials of periodicals. **Results.** As a result of the study, it was found that in the conditions of increasing instability of the external environment, the strategic management of the enterprise is undergoing a significant transformation, which necessitates the revision of traditional approaches to the formation and implementation of the strategy. It is proved that modern business conditions are characterized by a high level of uncertainty, dynamism of changes and increased risk impact, which requires increased flexibility and adaptability of management systems. It is substantiated that effective strategic management in conditions of instability is impossible without the integration of anti-crisis tools into all stages of the strategic process – from environmental analysis to strategy implementation and control. Such integration ensures the transition from a reactive management model aimed at eliminating the consequences of crisis phenomena to a proactive one, which involves their prevention and minimizing the negative impact. The study determined that the key role in ensuring the sustainability of the enterprise is played by tools for early diagnosis of crisis phenomena, strategic analysis, scenario planning and risk management. Their application allows for timely identification of potential threats, assessment of possible scenarios and formation of effective management decisions. At the same time, it is important to implement restructuring and diversification measures that contribute to increasing the adaptability of the enterprise and reducing its dependence on external factors. It has been established that modern approaches to strategic management, in particular adaptive, anticipatory, innovative and systemic, form a new management paradigm focused on ensuring the long-term competitiveness of the enterprise in conditions of uncertainty. Their use allows enterprises not only to effectively respond to crisis phenomena, but also to use them as a source of new opportunities for development. **Originality.** The approach to strategic management of an enterprise in conditions of instability has been improved, which, unlike existing ones, involves the integration of anti-crisis tools into all stages of the strategic process and an orientation towards proactive detection and prevention of crisis phenomena, which ensures increased resilience of the enterprise to the influence of external and internal factors. **Practical value.** The proposed conclusions can be used by scientists, owners and managers when forming a system of strategic management of enterprises in times of crisis.

**Key words:** strategic management, crisis management, instability, adaptability, enterprise.

## **Відомості про авторів / About the Authors**

**Деділова Тетяна Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: [dedilova@ukr.net](mailto:dedilova@ukr.net); ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3924-979X>. Моб. +380502818328.

**Dedilova Tetiana** – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

**Коваль Ігор Богданович** – аспірант 3-го року навчання (ОНП «Економіка»), Харківський національний автомобільно-дорожній університет м. Харків, Україна; e-mail: [kovaligor@ukr.net](mailto:kovaligor@ukr.net); ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-7491-4431>. Моб. 067-673-94-00.

**Koval Ihor** – 3<sup>d</sup> year postgraduate student (ESP “Economics”), Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine.

**Пороскун Сергій Сергійович** – доктор філософії (PhD) з маркетингу, академік Академії політико-правових наук України, м. Суми, Україна; e-mail: [sergiy4499@ukr.net](mailto:sergiy4499@ukr.net); ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2516-8693>. Моб. +380997147617.

**Poroskun Serhii** – PhD in Marketing, Academician of the Academy of Political and Legal Sciences of Ukraine, Sumy, Ukraine.