DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.233 JEL classification: D81, G32, L21, M21, O21
UDC: 658.5:005.334

Тетяна СІМКОВА
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», Україна
E-mail: simkova.t.a@gmail.com
ORCID iD: 0000-0001-7949-0388

Андрій ПАТЛАЙ
аспірант,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», Україна
E-mail: patlai.andrey@gmail.com
ORCID iD: 0009-0008-6344-8212

ДОСЯГНЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ АНТИКРИЗОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ТУРБУЛЕНТНОСТІ РИНКІВ ТА ДЕСТРУКТИВНИХ ВПЛИВАХ

Анотація

Вступ. У сучасних умовах функціонування підприємств усе більшого значення набуває здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, долати непередбачувані виклики та зберігати стабільність бізнес-процесів. Економічна турбулентність, посилення геополітичних ризиків, трансформація споживчого попиту, перебої в глобальних ланцюгах постачання та інформаційно-технологічна деструкція створюють нові параметри невизначеності, які значною мірою ускладнюють традиційні підходи до управління. У цьому контексті антикризове забезпечення підприємства перестає бути суто тактичним інструментом, перетворюючись на складну систему стратегічного рівня, що має забезпечити не лише виживання в умовах кризи, а й розвиток у посткризовий період.

Підприємство в умовах кризи функціонує в режимі обмеженого часу, дефіциту ресурсів та інформаційної асиметрії. У таких умовах ефективне управління повинно передбачати не лише швидке реагування, а й здатність до переосмислення стратегічних пріоритетів, оновлення організаційної моделі та відновлення функціональної цілісності після деструктивних впливів. Це вимагає наявності комплексної, логічно побудованої системи антикризового забезпечення, яка б інтегрувала: діагностику ризиків, оцінку потенціалу, адаптивне стратегування та реалізацію через конкретні інструменти.

У межах цього дослідження запропоновано розглядати антикризове забезпечення не як ізольований напрямок управління, а як системну модель, що об'єднує в собі управлінські підходи, ресурси, інструменти та процедури, синхронізовані в межах єдиного стратегічного контуру. Такий підхід дозволяє підприємству не лише підвищити стійкість до криз, а й посилити конкурентні позиції шляхом підвищення гнучкості, структурної збалансованості потенціалу та ефективності управлінських рішень.

Метою статті є обґрунтування та розробка комплексної моделі антикризового забезпечення підприємства на основі поєднання механізмів моніторингу ризиків, оцінки та збалансування

© Тетяна Сімкова, Андрій Патлай, 2025

Отримано: 20.04.2025 р. **Рекомендовано до друку:** 12.05.2025 р. **Опубліковано:** 28.05.2025 р.

Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Сімкова Т., Патлай А. Досягнення збалансованості розвитку підприємства через формування моделі антикризового забезпечення підприємства при турбулентності ринків та деструктивних впливах. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35. № 2. С. 233-244. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.233

потенціалу, розробки адаптивних стратегій і застосування ефективних управлінських інструментів. У межах дослідження зроблено спробу системно поєднати зазначені компоненти для створення комплексної моделі підтримки стійкості та ефективності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Методологія дослідження базується на системному підході, що дозволяє розглядати антикризове забезпечення підприємства як інтегровану управлінську систему. У роботі використано структурно-функціональний аналіз для визначення взаємозв'язків між основними компонентами моделі: моніторингом ризиків, оцінкою потенціалу, стратегічним плануванням та механізмами реалізації. Застосовано метод узагальнення для формування цілісної концепції на основі наукових джерел і практичного досвіду підприємств. Сценарне моделювання використано для оцінки варіантів реагування на кризові ситуації, а метод експертного оцінювання — для визначення якісних характеристик системи. Порівняльний аналіз економічних показників дав змогу оцінити ефективність запропонованої моделі. Такий підхід забезпечує наукову обґрунтованість висновків і практичну релевантність розроблених рекомендацій.

Результати. У межах дослідження розроблено структурно-логічну модель антикризового забезпечення підприємства, яка включає п'ять ключових компонентів: систему моніторингу ризиків, оцінку потенціалу, збалансування ресурсних складових, адаптивні управлінські стратегії та інструменти реалізації. Показано, що збалансованість потенціалу, гнучкість організаційної структури, адаптивність управлінських рішень та інституціоналізація механізмів реагування забезпечують стійке функціонування підприємства навіть у кризовому середовищі. Отримані результати дозволяють створити цілісну систему управління, що поєднує як оперативні, так і стратегічні завдання. Практична реалізація моделі може здійснюватися через впровадження цифрових платформ управління ризиками, внутрішніх процедур оцінки потенціалу та систем стратегічного моніторингу ефективності.

Ключові слова: підприємство; криза; система; потенціал; механізм; інструменти; підхід; стійкість; стратегія; модель; ефективність; збалансований потенціал; антикризове забезпечення; ризики; адаптивність.

Вступ

Динаміка сучасних трансформацій у глобальному економічному середовищі супроводжується зростанням частоти та масштабності кризових явищ, що актуалізує проблему забезпечення стійкості функціонування суб'єктів господарювання. Особливої ваги набуває питання інституціоналізації антикризового управління як складової стратегічного менеджменту, здатної забезпечити не лише оперативну стабілізацію діяльності підприємства, а й закласти основу для його довготривалого розвитку.

Антикризове управління в сучасній економічній науці розглядається переважно як сукупність інструментів і процедур, спрямованих на пом'якшення впливу негативних зовнішніх і внутрішніх чинників. Водночас ускладнення природи криз — їхній нелінійний характер, кумулятивний ефект та непередбачуваність тригерів — потребує переосмислення існуючих підходів. Підприємства повинні не лише реагувати на кризу, а формувати власний антикризовий потенціал, здатний до адаптації, структурного відновлення та навіть посилення конкурентних позицій в умовах шоку.

Наукова дискусія останніх років концентрується навколо окремих аспектів проблематики — управління ризиками, стратегічного планування, оцінки фінансової стабільності або впровадження цифрових рішень в умовах невизначеності. Проте синтетичні підходи, які б забезпечили цілісну інтеграцію вказаних елементів у межах єдиної моделі антикризового забезпечення, досі не отримали належного розвитку.

У цьому контексті доцільним є формування комплексної управлінської моделі, яка поєднує механізми моніторингу ризиків, оцінювання потенціалу, стратегічну адаптацію та інструменти реалізації управлінських рішень у єдиній логічній системі. Такий підхід дозволяє сформувати якісно нову платформу стійкості підприємства в умовах екзогенних шоків та структурної турбулентності.

Мета статті

Враховуючи зростаючу складність кризових викликів, з якими стикаються сучасні підприємства, метою даної статті є наукове обґрунтування та побудова інтегрованої моделі антикризового забезпечення, що базується на системному поєднанні діагностики ризиків, оцінювання потенціалу, адаптивного стратегування та впровадження релевантних управлінських інструментів. У центрі дослідження — ідея збалансування внутрішнього потенціалу підприємства як критичної умови його стійкості до зовнішніх та внутрішніх деструктивних впливів.

Запропонований підхід передбачає не ізольоване вирішення окремих завдань антикризового управління, а формування цілісної логіко-функціональної конструкції, в межах якої ключові елементи — моніторинг ризиків, оцінка ресурсного забезпечення, стратегічна гнучкість та інструментальна реалізація — взаємодіють у форматі єдиної управлінської системи. Реалізація цієї мети дозволить змістити акценти з реактивної тактики реагування на кризу до проактивного формування організаційної стійкості підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасній науковій літературі питання антикризового забезпечення підприємства знаходить широке висвітлення, що свідчить про його актуальність в умовах зростання економічної нестабільності, геополітичних ризиків та цифрової трансформації бізнес-середовища. Аналіз останніх досліджень засвідчує наявність системного підходу до проблематики та орієнтацію авторів на практичне застосування розроблених концепцій.

Зокрема, у працях Ареф'євої О. В. та Побережної З. М. [1] досліджено організаційно-економічні аспекти антикризового управління в контексті реінжинірингу бізнес-процесів. Автори пропонують структуровану модель управління, що базується на адаптивності та функціональній перебудові підприємства з урахуванням ризиків трансформаційного періоду.

У роботах Ареф'євої О. В. та Дерігіна О. [2] представлено концептуальний підхід до антикризового управління в умовах нестабільного економічного середовища. Особливу увагу приділено стратегічному управлінню бізнес-процесами та розробці інструментів діагностики ризиків.

Бірбіренко С., Орлов В. та Мокруха Н. [3] розглядають антикризове управління як важливий елемент економічної стійкості підприємств в умовах пандемії COVID-19. Вони наголошують на необхідності формування антикризового потенціалу та швидкого реагування на зовнішні загрози, що повністю відповідає концепції адаптивних стратегій.

У статті Ватченка Б. та Шаранова Р. [4] акцентовано увагу на особливостях антикризового управління підприємствами в умовах воєнного стану. Автори обґрунтовують необхідність побудови гнучких організаційних структур і впровадження механізмів управління, здатних забезпечити безперервність діяльності навіть у критичних ситуаціях.

Воробйов В. В. та Мартиненко М. В. [5] акцентують увагу на ключових аспектах антикризового управління, зокрема діагностиці кризових явищ, оцінці внутрішніх резервів підприємства та необхідності стратегічного планування на всіх рівнях.

У роботі Гринчишина Я. М. [6] розглянуто стратегічний підхід до антикризового управління, в якому велика роль відводиться системному аналізу, моделюванню та синхронізації управлінських дій в умовах кризових ситуацій. Автором запропоновано структурну модель дій, що багато в чому співзвучна із запропонованою в нашій статті концепцією.

Пілецька С. та Лункіна І. [7] акцентують увагу на впливі зовнішнього середовища на механізми антикризового управління, зокрема підкреслюється потреба в адаптації управлінських рішень до нестабільного ринку, що підкреслює важливість інструментальної частини антикризового забезпечення.

Передерій Т. С. [8] досліджує стійкий розвиток підприємства торгівлі в умовах кризи, наголошуючи на ролі стратегічного управління, резервного планування та використання

цифрових технологій для забезпечення безперервності операцій.

У працях Сімкової Т. О. та Гнатчук О. В. [9; 10] детально розглянуто формування потенціалу підприємства як основи антикризової стійкості. Автори вводять поняття збалансованого розвитку та комплементарності складових потенціалу, що повністю корелює з тезами нашого дослідження про структурну гармонію внутрішніх ресурсів.

Хринюк О. та Очеретяна О. [11] розглядають фактори виникнення кризових явищ та шляхи їх подолання через посилення організаційної культури, мотивацію персоналу й стратегічну комунікацію.

Шаранов Р. [12] запропонував архітектуру механізму антикризового управління, що охоплює логічну послідовність етапів та застосування конкретних інструментів управління. Цей підхід лягає в основу системної моделі, що використовується в нашому дослідженні.

Нарешті, у роботі Шарапова В. [13] розглянуто формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу, підкреслюється важливість гнучких моделей, цифрових рішень і антикрихких стратегій, що здатні трансформувати загрозу у можливість.

Антикризове забезпечення підприємства слід розглядати як комплексний управлінський процес, що охоплює взаємопов'язані етапи моніторингу, оцінювання, стратегічного планування та впровадження заходів, спрямованих на зниження вразливості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечення стійкості його функціонування в умовах кризи та формування потенціалу до подальшого розвитку.

В умовах сучасної економічної динаміки підприємства дедалі частіше стикаються з багатофакторними викликами: валютною нестабільністю, падінням споживчого попиту, політичними ризиками, перебоями у постачанні, а також технологічною деструкцією. У такому контексті антикризове забезпечення стає не просто засобом реагування, а системою проактивного управління стійкістю бізнесу.

Ця система формується на основі п'яти ключових взаємозалежних елементів. Перший елемент – це моніторинг ризиків, який передбачає системне виявлення і класифікацію як зовнішніх, так і внутрішніх загроз. Другий – оцінка потенціалу підприємства, що включає всебічний аналіз фінансових, ресурсних, кадрових, організаційних та інноваційних можливостей підприємства. Третій – формування збалансованого потенціалу, тобто створення такої структури ресурсів, яка дозволяє підприємству бути водночас стабільним і гнучким. Четвертий – розробка адаптивних стратегій, які спрямовані на підвищення здатності підприємства до швидкого реагування на зміни. П'ятий – застосування практичних інструментів і механізмів управління, які реалізують антикризову модель через конкретні дії.

Системна модель антикризового забезпечення підприємства наведена на рис. 1.

Моніторинг ризиків виконує роль основи для всієї системи антикризового управління. Його головна функція полягає в тому, щоб забезпечити підприємство актуальною інформацією про наявні та потенційні загрози. Залежно від характеру джерел ці загрози можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики пов'язані зі змінами в економічному, політичному, регуляторному, ринковому та технологічному середовищі. Вони можуть проявлятись у вигляді макроекономічних криз, фінансової нестабільності, змін у законодавстві, зниження попиту на продукцію, появи нових конкурентів чи навіть кардинальних змін у споживчій поведінці тощо.

Внутрішні ризики зазвичай виникають унаслідок дисфункцій самої організації. Йдеться, зокрема, про фінансову незбалансованість, дефіцит обігових коштів, неефективне управління витратами, перевантаженість виробничих потужностей або, навпаки, їх недозавантаження, а також кадрові проблеми, включно з високою плинністю персоналу чи нестачею критично важливих компетенцій.

Ефективність моніторингу залежить не лише від якості зібраної інформації, а й від здатності підприємства своєчасно її інтерпретувати та приймати рішення. Для цього застосовуються інструменти оцінки ризиків, які включають фінансові та операційні індикатори, дані з

маркетингових досліджень, результати внутрішнього аудиту, а також методи сценарного моделювання, що дозволяють прогнозувати наслідки різних варіантів розвитку подій. Таким чином, моніторинг виконує роль інформаційного фундаменту для формування збалансованого антикризового потенціалу підприємства.

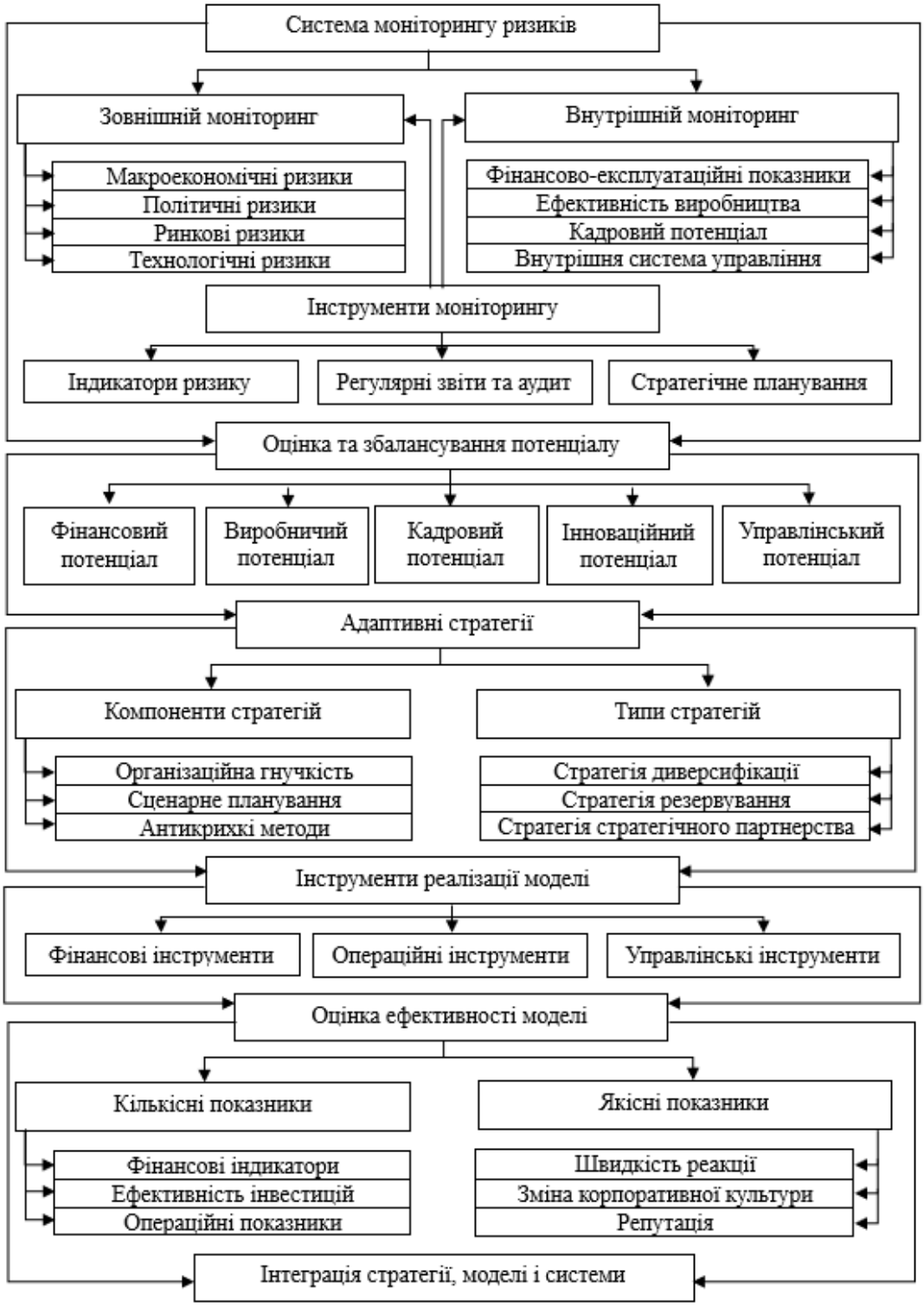


Рис. 1. Системна модель антикризового забезпечення підприємства

Джерело: авторська розробка

Потенціал підприємства розуміється як його здатність генерувати й реалізовувати стратегічні цілі в умовах зміни зовнішнього середовища. В контексті антикризового управління важливо не лише вимірювати рівень потенціалу, а й забезпечувати його структурну збалансованість, що дозволяє підприємству адаптуватися до кризових умов без втрати ефективності. Комплексна оцінка потенціалу передбачає розгляд п'яти основних складових: фінансової, виробничої, кадрової, інноваційної та управлінської (табл. 1).

Таблиця 1. Комплексна оцінка та збалансування потенціалу підприємства в умовах антикризового управління

Складова потенціалу	Ключові параметри оцінки	Значення для антикризового управління	Наслідки дисбалансу	Організаційні орієнтири
Фінансова	Ліквідність, фінансова стійкість, маневреність капіталу, рівень заборгованості	Забезпечення стабільності фінансування, оперативна підтримка стратегічних рішень	Неплатоспроможність, залежність від кредиторів, втрата фінансової гнучкості	Адаптивне бюджетування, створення резервів, оптимізація структури капіталу
Виробнича	Технічне оснащення, рівень автоматизації, гнучкість виробничих процесів	Можливість оперативно змінювати обсяги/номенклатуру продукції в умовах кризи	Зниження конкурентоспроможності, перевантаження або недовантаження потужностей	Інвестиції в модернізацію, цифровізація виробництва, оптимізація завантаження
Кадрова (людська)	Професійний рівень, мотивація, стресостійкість, ключові компетенції	Забезпечення ефективної реалізації змін, підтримка управлінських і виробничих процесів	Висока плинність кадрів, втрата управлінської здатності, опір змінам	Системи навчання, HR-стратегія, програми залучення і втримання персоналу
Інноваційна	Інтенсивність оновлень, обсяг інвестицій в R&D, готовність до технологічних трансформацій	Відповідь на виклики зовнішнього середовища, підвищення гнучкості	Втрата актуальності продуктів, технологічна відсталість, ризик витіснення з ринку	Інноваційна стратегія, впровадження гнучких методів розробки, R&D підтримка
Управлінська	Формалізація процесів, якість управлінських рішень, наявність KPI, цифрова інфраструктура	Координація дій, швидке ухвалення рішень, контроль і прозорість управління	Відсутність стратегічного контролю, дублювання функцій, повільна реакція на зміни	Розвиток інформаційних систем, BSC/OKR, управління на основі даних

Джерело: авторська розробка.

Збалансованість означає, що жоден елемент не повинен бути надмірно сильним або слабким щодо інших. Інакше кажучи, стратегічна надійність підприємства зумовлена гармонією між цими компонентами. Наприклад, наявність потужного виробництва без інноваційного супроводу чи ефективного управління не забезпечить конкурентної

переваги. Саме тому управлінці мають спрямовувати зусилля на коригування потенціалу з урахуванням змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Сучасне підприємство повинно бути не лише стабільним, а й здатним швидко адаптуватися до змін. У кризових умовах ця здатність набуває критичного значення. Адаптивна стратегія полягає у формуванні такої управлінської моделі, яка дозволяє підприємству не лише мінімізувати негативні наслідки, а й використовувати кризу як джерело потенційного зростання. У межах такої стратегії ключовим є використання сценарного підходу, що передбачає розробку декількох сценаріїв розвитку подій з відповідними наборами дій.

Окрім цього, адаптивна стратегія потребує високого рівня організаційної гнучкості. Це може бути досягнуто шляхом децентралізації управлінських функцій, створення міжфункціональних команд, скорочення бюрократичних процедур і впровадження цифрових рішень для управління в режимі реального часу. Особливої уваги заслуговують антикрихкі стратегії, які базуються на підході Насіма Талеба. Їх суть полягає у створенні таких структур і процесів, які не просто витримують навантаження, а зміцнюються внаслідок стресових впливів.

Серед типових форм адаптивних стратегій доцільно виокремити:

- стратегію диверсифікації, що спрямована на розширення ринкової присутності, продуктового портфеля або партнерських зв'язків;
- стратегію резервування, яка передбачає створення запасів ресурсів і формування резервного управлінського контингенту;
- стратегію стратегічного партнерства, орієнтовану на кооперацію з іншими суб'єктами господарювання з метою спільного подолання загроз або освоєння нових можливостей.

Реалізація антикризової моделі неможлива без відповідного інструментарію. Саме через набір практичних механізмів підприємство може втілити розроблену стратегію в конкретні дії. Інструменти реалізації умовно можна поділити на фінансові, операційні та управлінські (табл. 2).

Таблиця 2. Інструменти та механізми реалізації антикризової моделі підприємства

Категорія інструментів	Конкретні інструменти та механізми	Функціональне призначення	Очікуваний результат застосування
Фінансові	Хеджування валютних і процентних ризиків Створення резервних фондів Аналіз CAPEX/OPEX	Управління ліквідністю, мінімізація фінансових втрат, забезпечення фінансової стійкості	Зниження впливу макроекономічних коливань, збереження платоспроможності та кредитного рейтингу
Операційні	Диверсифікація постачальників і каналів збуту Впровадження цифрових платформ (ERP, CRM) Сертифікація ISO 9001, ISO 22301	Забезпечення безперервності бізнесу, покращення операційної гнучкості та якості процесів	Зменшення ризиків зупинок, підвищення надійності ланцюгів постачання, якість продукції
Управлінські	Системи стратегічного контролю (BSC, OKR) Внутрішній аудит антикризових заходів Стратегічна комунікація з персоналом і партнерами	Синхронізація цілей, контроль виконання стратегій, підвищення прозорості та довіри	Консолідація зусиль, підвищення управлінської відповідальності, збереження іміджу

Джерело: авторська розробка.

Ефективність запропонованої моделі антикризового забезпечення підприємства потребує ґрунтовної та багаторівневої оцінки, яка включає як кількісні, так і якісні показники. В умовах економічної нестабільності об'єктивне вимірювання результатів управлінських рішень має вирішальне значення для забезпечення зворотного зв'язку, адаптації інструментів і вдосконалення стратегії.

Кількісні показники виступають основою для порівняння ефективності діяльності підприємства до та після реалізації антикризових заходів. Серед них — динаміка рентабельності продажу, загальної ліквідності, швидкості обігу капіталу, рівня заборгованості, показники окупності інвестицій (ROI), рентабельності активів (ROA), фінансової стійкості та структури витрат. Наприклад, позитивна динаміка ліквідності та рентабельності після впровадження нових процедур з антикризового управління свідчить про результативність обраного підходу.

Водночас не менш важливим є аналіз якісних характеристик — здатності підприємства відновлюватися після кризи, швидкість реагування на зміну умов, рівень організаційної культури, мотивація персоналу, інноваційна активність, соціальний капітал і, зрештою, репутація підприємства. Такі метрики можуть оцінюватися через експертні оцінки, внутрішні опитування, спостереження за поведінкою клієнтів і партнерів у посткризовий період.

Ефективне антикризове управління можливе лише за умов тісної інтеграції трьох базових елементів: стратегії, моделі й системи реалізації. У цьому контексті стратегія — це формулювання загального напряму дій, що окреслює цілі підприємства, визначає очікувані результати та окреслює рамки допустимих рішень. Модель — це логічна структура реалізації стратегії, яка включає послідовність управлінських дій, внутрішні зв'язки між процесами та методи реагування. Система реалізації — це набір інструментів, механізмів, процедур, які забезпечують втілення моделі у практичну площину.

Інтеграція цих елементів потребує системного мислення та високої організаційної зрілості. Стратегія повинна відповідати можливостям і ресурсам підприємства, враховувати ризики та адаптивний потенціал. Модель має ґрунтуватися на чітких етапах реалізації, а система повинна забезпечувати відповідність між цілями й результатами. Важливим також є налагодження ефективного механізму зворотного зв'язку: результати реалізації мають впливати на оновлення моделі, а зміни в середовищі — на перегляд стратегії.

У запропонованій антикризовій системі передбачено, що всі управлінські дії — від моніторингу до оцінки ефективності — є частинами єдиного циклу, в межах якого інформаційне забезпечення (моніторинг), стратегічне планування (модель), ресурсна база (потенціал) і інструментальна реалізація (механізми) взаємопов'язані. Така цілісність дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах турбулентного середовища, знижуючи вплив кризових коливань, підвищуючи організаційну стійкість і забезпечуючи стратегічну перевагу.

Таким чином, антикризова модель стає реальною до впровадження лише за умови системної інтеграції інструментів, які повинні бути не лише технічно ефективними, а й стратегічно узгодженими з загальними цілями підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок

У ході дослідження було обґрунтовано, що ефективне антикризове забезпечення підприємства повинно ґрунтуватися на цілісному, системному та стратегічному підході, що поєднує діагностику ризиків, оцінку потенціалу, формування адаптивних управлінських стратегій та застосування практичних інструментів управління. Запропонована модель дає змогу підвищити ефективність реагування на кризові явища, знизити вразливість підприємства до зовнішніх загроз та забезпечити стабільність його функціонування в динамічному середовищі.

Ключовим елементом дослідження є ідея збалансування потенціалу підприємства, що дозволяє уникати внутрішніх диспропорцій і підвищує гнучкість системи управління. Модель також передбачає постійне оновлення інформації про ризики та динамічну адаптацію інструментів управління відповідно до поточної

ситуації. Такий підхід формує основу для довготривалої стійкості, стратегічного розвитку та зменшення впливу деструктивних чинників на підприємство.

Практична цінність результатів полягає у можливості застосування моделі для розробки внутрішніх корпоративних політик кризового реагування, впровадження індикативних систем моніторингу ризиків, а також у формуванні ефективних управлінських рішень в умовах економічної нестабільності.

Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з адаптацією моделі до специфіки окремих галузей, форм власності та організаційних структур підприємств. Доцільним є проведення емпіричних досліджень з метою верифікації ключових положень моделі на прикладі реального бізнесу. Крім того, актуальними залишаються напрями, пов'язані з вивченням впливу цифровізації, організаційної культури та зовнішньополітичних факторів на стійкість та адаптивність підприємств у кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. *Науковий журнал «Економічний вісник» Дніпровської політехніки.* Вип. №4 (72). 2020 . С. 155-163. https://doi.org/10.33271/ebdut/72.155
2. Ареф'єва О. В., Деригін О. Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка».* 2021. № 12 (24) https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04
3. Бірбіренко, С., Орлов, В., Мокруха, Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*, 2021. №33. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72
4. Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір.* 2022. (182), С. 38-43. https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5
5. Воробйов В. В., Мартиненко М. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця.* 2022. № 4. С. 36-40.
6. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 32 (71). № 1, 2021. С. 38-41 DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-6
7. Пілецька, С., Лункіна, І. Основи антикризового управління в умовах впливу зовнішнього середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 1(48), С. 281-286. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-39
8. Передерій Т. С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Modern Economics*. 2023. № 40(2023). С. 38-43. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V40(2023)-05.
9. Сімкова Т. О., Гнатчук О. В. Концептуальні засади формування потенціалу підприємства в парадигмі збалансованого розвитку в умовах антикризового забезпечення. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»*. 2025. Вип. 20 (40). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-20(40)-17

10. Сімкова Т., Гнатчук О. Забезпечення комплементарності розвитку потенціалу підприємства як інноваційна основа моделі циркулярної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 225 – 230. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-45

11. Хринюк, О., Очеретяна, О. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. (26). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-47

12. Шаранов, Р. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»,* 2023. №1 (107). С. 37-41 URL: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5

13. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Випуск 14 (91). С. 196-207.

14. Olena Arefieva, Tetiana Simkova. Management of formation and realization of potential of transport enterprises in the conditions of development of social and economic systems. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, Toruń : Faculty of Economic Sciences and Management, Nicolaus Copernicus University, ISSN 2392-2699, ZDB-ID 2885443-3. Vol. 7.2020, 4, p. 25-41. DOI: https://doi.org/10.12775/JCRL.2020.013

REFERENCES

1. Arefieva, O. V., & Poberezhna, Z. M. (2020). Organizational and economic support of anti-crisis management of business processes in the implementation of enterprise reengineering. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovs'koi politekhniky [Economic Bulletin of the Dnipro University of Technology]*, (4[72]), 155–163. https://doi.org/10.33271/ebdut/72.155

2. Arefieva, O. V., & Deryhin, O. (2021). Conceptual approach to anti-crisis management of business processes of enterprises in a transformational economy. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia: Ekonomika [Adaptive Management: Theory and Practice. Series: Economics]*, (12[24]). https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04

3. Birbirenko, S., Orlov, V., & Mokrukha, N. (2021). Anti-crisis management as a tool to ensure enterprise economic stability during the COVID-19 pandemic. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, (33). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72

4. Vatchenko, B., & Sharanov, R. (2022). Anti-crisis enterprise management during war. *Ekonomichnyi prostir [Economic Space]*, (182), 38–43. https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5

5. Vorobiov, V. V., & Martynenko, M. V. (2022). Features of anti-crisis management of enterprises. *Molodizhnyi ekonomichnyi visnyk KhNEU im. S. Kuznetsia [Youth Economic Bulletin of Simon Kuznets KhNEU]*, (4), 36–40.

6. Hrynchyshyn, Ya. M. (2021). Strategic approach to anti-crisis enterprise management. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia [Scientific Notes of Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management]*, 32(71)1, 38–41. https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-6

7. Piletska, S., & Lunkina, I. (2024). Fundamentals of anti-crisis management under external environment influence. *Stalyi rozvytok ekonomiky [Sustainable Economic Development]*, 1(48), 281–286. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-39

8. Perederii, T. S. (2023). Mechanism of ensuring sustainable development of trade enterprises based on anti-crisis management. *Modern Economics*, (40), 38–43. https://doi.org/10.31521/modecon.V40(2023)-05

9. Simkova, T. O., & Hnatchuk, O. V. (2025). Conceptual foundations for the formation of enterprise potential within the paradigm of balanced development under anti-crisis support. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia: Ekonomika [Adaptive Management: Theory and Practice. Series: Economics]*, (20[40]). https://doi.org/10.33296/2707-0654-20(40)-17

10. Simkova, T., & Hnatchuk, O. (2025). Ensuring the complementarity of enterprise potential development as an innovative basis of the circular economy model. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology]*, 10(2), 225–230. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-45

11. Khryniuk, O., & Ocheretiana, O. (2021). Factors of crisis phenomena and ensuring sustainable enterprise development. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, (26). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-47

12. Sharanov, R. (2023). Mechanism and architecture of enterprise anti-crisis management. *Naukovyi visnyk PUET. Seriia: Ekonomichni nauky [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences]*, (1[107]), 37–41. https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5

13. Sharapov, V. (2023). Formation of the anti-crisis management concept in wartime conditions. *Humanities Studies*, (14[91]), 196–207.

14. Arefieva, O., & Simkova, T. (2020). Management of formation and realization of potential of transport enterprises in the conditions of development of social and economic systems. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 7(4), 25–41. https://doi.org/10.12775/JCRL.2020.013

Tetiana Simkova, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Air Transport Economics, State University «Kyiv Aviation Institute», Ukraine
Andrii Patlay, Postgraduate student, specialisation 051 «Economics», State University «Kyiv Aviation Institute», Ukraine

Achieving balanced development of an enterprise by forming an anti-crisis model for enterprise security in the face of market turbulence and structural influences

Abstract
Introduction. In the current environment, it is becoming increasingly important for enterprises to be able to adapt quickly to changes in the external environment, overcome unpredictable challenges and maintain the stability of business processes. Economic turbulence, increased geopolitical risks, transformation of consumer demand, disruptions in global supply chains, and information and technological destruction create new parameters of uncertainty that significantly complicate traditional approaches to management. In this context, anti-crisis measures for enterprises cease to be purely tactical tools and become a complex strategic system designed to ensure not only survival in a crisis, but also development in the post-crisis period.
In a crisis, a company operates in a mode of limited time, resource scarcity and information asymmetry. In such conditions, effective management must include not only rapid response, but also the ability to rethink strategic priorities, update the organizational model and restore functional integrity after destructive influences. This requires a comprehensive, logically structured anti-crisis support system that integrates risk diagnosis, potential assessment, adaptive strategizing and implementation through specific tools.
Within the framework of this study, it is proposed to consider crisis management not as an isolated area of management, but as a systemic model that combines management approaches, resources, tools and procedures synchronized within a single strategic framework. This approach allows the enterprise not only to increase its resilience to crises, but also to strengthen its competitive position by increasing flexibility, structural balance of potential and the effectiveness of management decisions.

The purpose of the article is to substantiate and develop a comprehensive model of anti-crisis support for an enterprise based on a combination of risk monitoring mechanisms, assessment and balancing of potential, development of adaptive strategies and application of effective management tools. The study attempts to systematically combine these components to create a comprehensive model for supporting the stability and efficiency of an enterprise in an unstable external environment.

The research methodology is based on a systematic approach that allows anti-crisis support for an enterprise to be viewed as an integrated management system. The work uses structural and functional analysis to determine the relationships between the main components of the model: risk monitoring, potential assessment, strategic planning, and implementation mechanisms. The generalization method was used to form a comprehensive concept based on scientific sources and practical experience of enterprises. Scenario modelling is used to evaluate options for responding to crisis situations, and the expert assessment method is used to determine the qualitative characteristics of the system. A comparative analysis of economic indicators made it possible to evaluate the effectiveness of the proposed model. This approach ensures the scientific validity of the conclusions and the practical relevance of the recommendations developed.

Results. Within the framework of the study, a structural-logical model of anti-crisis support for enterprises was developed, which includes five key components: a risk monitoring system, capacity assessment, balancing of resource components, adaptive management strategies, and implementation tools. It has been shown that the balance of potential, the flexibility of the organizational structure, the adaptability of management decisions and the institutionalization of response mechanisms ensure the stable functioning of the enterprise even in a crisis environment. The results obtained make it possible to create a comprehensive management system that combines both operational and strategic tasks. The practical implementation of the model can be carried out through the introduction of digital risk management platforms, internal capacity assessment procedures, and strategic performance monitoring systems.

Keywords: enterprise; crisis; system; potential; mechanism; tools; approach; sustainability; strategy; model; efficiency; balanced potential; anti-crisis provision; risks; adaptability.

Cite as: Simkova, T., & Patlay, A. (2025). Achieving balanced development of an enterprise by forming an anti-crisis model for enterprise security in the face of market turbulence and structural influences. *Economic analysis,* 35 (2), 233-244. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.233