

УДК 338.12

DOI <https://doi.org/10.32782/2664-0406.2025.47.2025.15>**Федун І. Л.**

д.е.н., професор,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ORCID: 0000-0002-1012-9970

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ У ФАЗАХ РЕЦЕСІЇ ТА ДЕПРЕСІЇ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування механізмів підвищення фінансової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах розвитку економіки. Актуальність теми зумовлена посиленням нестабільності зовнішнього середовища, циклічністю економічних процесів та зростанням рівня фінансових і ринкових ризиків. Метою дослідження є узагальнення науково-методичних підходів та обґрунтування практичних інструментів антикризового управління, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємств.

У процесі дослідження використано системний, структурно-логічний та порівняльний методи аналізу, що дозволило визначити ключові напрями підвищення стійкості підприємств у фазах економічного спаду та депресії. Встановлено, що фінансова стійкість забезпечується через оптимізацію структури капіталу, управління грошовими потоками та впровадження систем раннього попередження кризових явищ. Адаптивність підприємств розглядається як здатність до швидкої трансформації бізнес-процесів, диверсифікації діяльності та застосування сценарного планування. Конкурентоспроможність визначається інноваційною активністю, ефективністю використання ресурсів та здатністю формувати довгострокові ринкові переваги.

Обґрунтовано, що найбільш результативним є поєднання фінансових, організаційних та інноваційних механізмів антикризового управління. Така інтеграція дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових явищ, підвищити гнучкість управлінських рішень та забезпечити стабільність розвитку підприємств. Особливу увагу приділено ролі цифрової трансформації та ризик-орієнтованого підходу у формуванні сучасних антикризових стратегій.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи управління підприємствами різних галузей економіки в умовах нестабільного середовища. Отримані результати можуть бути використані у практиці стратегічного антикризового управління підприємств різних форм власності й секторів економіки.

Ключові слова: антикризове управління, підприємство, фінансова стійкість, економічна безпека, адаптивність, конкурентоспроможність, економічний цикл, криза, депресія, антициклічне управління, фінансові ризики, стратегічне управління, цифрова трансформація.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена посиленням циклічних коливань і загальної нестабільності сучасної економіки та зростанням частоти кризових явищ, що істотно впливають на діяльність підприємств усіх галузей. Фази економічного спаду та депресії характеризуються різким зниженням ділової активності, скороченням інвестицій, падінням платоспроможного попиту, погіршенням фінансових результатів підприємств і зростанням ризику їх неплатоспроможності та банкрутства. За таких

умов традиційні моделі управління втрачають ефективність, що вимагає формування спеціалізованих підходів до антикризового управління.

Сучасні економічні реалії, зокрема війна, руйнування глобальних фінансових систем, підсилюють необхідність дослідження механізмів управління підприємствами у фазах економічного спаду. Особливої ваги набуває здатність підприємств своєчасно діагностувати кризові тенденції, забезпечувати фінансову стійкість, оптимізувати витрати та збе-

рігати конкурентоспроможність у періоди депресивного розвитку економіки.

Крім того у фазах спаду та депресії суттєво змінюються умови функціонування ринку праці, інвестиційного середовища та кредитної системи, що підвищує значущість ефективних управлінських рішень щодо реструктуризації бізнес-процесів, управління ліквідністю та ризиками. Це зумовлює потребу у поглибленому теоретичному осмисленні та вдосконаленні методичних підходів до антикризового управління. Саме тому дослідження особливостей антикризового управління підприємствами у фазах економічного спаду та депресії є своєчасним і необхідним, оскільки спрямоване на підвищення стійкості підприємств, забезпечення їх життєздатності та формування ефективних стратегій виживання й відновлення в умовах циклічних коливань економіки.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні науково-методичних підходів до антикризового управління підприємствами в умовах економічного циклу, зокрема у фазах спаду та депресії, а також у визначенні практичних механізмів підвищення їх фінансової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в кризових умовах розвитку економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові підходи до антикризового управління підприємствами формують уявлення про нього як про комплексну систему методів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ. У дослідженнях Рябенко Г., Верланова О., Звягінцевої О., Клименко С. антикризове управління розглядається насамперед через фінансові механізми, включаючи діагностику стану підприємства, управління ліквідністю та оптимізацію витрат у кризових умовах [4]. Автори підкреслюють критичну роль фінансової стабільності у фазах економічного спаду.

Лункіна І.Ю. акцентує увагу на впливі турбулентного зовнішнього середовища на управлінські процеси підприємств. Вона доводить, що в умовах нестабільності економічного циклу підприємства повинні формувати адаптивні системи управління, здатні швидко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури [5]. Це особливо важливо у фазах депресії, коли традиційні управлінські інструменти втрачають ефективність.

З позиції економічної безпеки антикризове управління розглядають Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т., які визначають його як складову системи забезпечення стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз. Автори наголошують на необхідності прогнозування ризиків та своєчасного реагування на них [12].

Міжнародний вимір антикризового управління представлений у роботі Кара Н.І., Атаманчук З.А., Курицького В.Ю., де підкреслюється, що в умовах глобалізації кризові процеси мають транснаціональний характер, а тому потребують гнучких і комбінованих управлінських моделей [7].

Проблематика економічної безпеки будівельних підприємств розкривається у дослідженні Хома І.М., Гайдука О.П., Маркович Х.О., які доводять, що аналіз і моделювання фінансових потоків є ключовим інструментом ранньої діагностики кризових явищ [14]. Це дозволяє знизити ризик переходу підприємств у фазу глибокого спаду.

У роботі Палагітського В.М., Казміна О.С., Кошового Б.І., Шокотька О.П., Сиска О.В. показано, що будівельні підприємства є особливо чутливими до циклічних коливань економіки, що вимагає впровадження стратегічних антикризових механізмів управління [3].

Стеценко С.В., Сорокіна Л.В., Измайлова К.В. розглядають можливості використання штучного інтелекту в управлінні підприємствами, підкреслюючи його значення для підвищення точності прогнозування кризових ситуацій і забезпечення конкурентоспроможності [6; 8].

Хан В.А. досліджує вплив економічних коливань на реалізацію будівельних проєктів і доводить, що фази економічного спаду суттєво ускладнюють інвестиційні процеси та підвищують ризики фінансування [16].

Узагальнення наукових підходів свідчить, що антикризове управління підприємствами в умовах економічного циклу є багаторівневою системою, а особливого значення набуває здатність підприємств адаптуватися до фаз спаду та депресії, що визначає їх довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній теорії важливе місце займає концепція економічної циклічності, яка відображає закономірні коливання ділової активності в економіці. Зазвичай економічний цикл проходить через декілька ключових фаз, які в літературних джерелах поділяють

по різному, але найбільш часто зустрічаються поділ на наступні:

Фаза підйому характеризується поступовим зростанням економічної активності, розширенням виробництва, активізацією інвестиційних процесів та покращенням стану ринку праці. У цей період спостерігається відновлення економічної системи після попереднього спаду.

Фаза піку відображає максимальний рівень економічної активності, коли виробничі потужності використовуються майже повністю, а рівень зайнятості є високим. Водночас саме на цій стадії формуються передумови майбутнього спаду через накопичення дисбалансів, зокрема інфляційного тиску та перевантаження ресурсів.

Фаза спаду (рецесії) характеризується зменшенням сукупного попиту, скороченням виробництва, зниженням інвестиційної активності та погіршенням фінансових результатів підприємств. Дана фаза є критично важливою з позиції антикризового управління, оскільки саме тут зростає ризик втрати фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

Фаза депресії є найнижчою точкою економічного циклу, що характеризується тривалим періодом низької ділової активності, високим рівнем безробіття, мінімальними обсягами інвестицій та загальною стагнацією економічних процесів. У цей період формується база для майбутнього відновлення. Ця фаза завершує один економічний цикл і переходить у новий етап підйому.

Таким чином циклічний характер розвитку економічної системи є теоретичною основою для дослідження механізмів антикризового управління підприємствами, особливо в умовах фаз спаду та депресії.

У сучасних умовах циклічності економічного розвитку особливого значення набуває формування системи антикризового управління підприємствами, яка забезпечує їхню стійкість у фазах економічного спаду та депресії. Як зазначають провідні дослідники антикризового менеджменту, ефективність управлінських рішень у кризових умовах визначається здатністю підприємства своєчасно ідентифікувати загрози, адаптувати внутрішні процеси та забезпечити фінансову рівновагу [1; 2].

У науковій літературі виділяють низку методичних підходів до антикризового управління, які відрізняються за змістом, інстру-

ментами реалізації та рівнем впливу на підприємство. Узагальнення дозволяє систематизувати їх відповідно до фаз економічного циклу – спаду та депресії (табл. 1).

У сучасних умовах кризових трансформацій економіки особливої актуальності набуває визначення та впровадження практичних механізмів підвищення фінансової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств. Посилення нестабільності зовнішнього середовища, зростання фінансових ризиків та циклічний характер економічного розвитку зумовлюють необхідність формування комплексних управлінських підходів, орієнтованих на забезпечення довгострокової життєздатності суб'єктів господарювання.

Фінансова стійкість у кризових умовах досягається через реалізацію системи заходів, спрямованих на оптимізацію структури капіталу, підвищення ефективності управління грошовими потоками та забезпечення достатнього рівня ліквідності. Важливу роль відіграє впровадження механізмів фінансового моніторингу та раннього попередження кризових явищ, що дозволяє своєчасно ідентифікувати дисбаланси у фінансово-господарській діяльності та коригувати управлінські рішення.

Підвищення адаптивності підприємств передбачає розвиток гнучких організаційних структур, удосконалення системи стратегічного планування та впровадження сценарного підходу до управління. У кризових умовах доцільним є застосування механізмів швидкої перебудови бізнес-процесів, диверсифікації діяльності та цифрової трансформації управлінських функцій, що забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Конкурентоспроможність у кризовому середовищі формується на основі поєднання інноваційного розвитку, ефективного використання ресурсного потенціалу та посилення ринкових позицій. Ключовими інструментами виступають впровадження інноваційних технологій, удосконалення продуктової та маркетингової політики, а також орієнтація на створення доданої вартості через підвищення якості продукції та послуг. Інтеграція фінансових, організаційних та інноваційних механізмів дозволяє сформувати цілісну систему антикризового управління, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку підприємств у складних умовах функціонування економіки.

Таблиця 1. Інструменти і заходи антикризового управління підприємствами у фазах економічного циклу «рецесія» і «депресія»

Підхід	Сутність підходу	Інструменти у фазі спаду (рецесії)	Інструменти у фазі депресії
Превентивний	Орієнтація на раннє виявлення кризових тенденцій та адаптацію діяльності	Моніторинг KPI, сценарне планування, коригування стратегії	Стратегічна реструктуризація бізнес-моделі
Фінансова стабілізація	Підтримка ліквідності та платоспроможності	Оптимізація грошових потоків, скорочення витрат, управління дебіторською заборгованістю	Реструктуризація боргу, переговори з кредиторами, залучення антикризового фінансування
Зменшення витрат (cost-cutting)	Мінімізація операційних витрат без втрати критичних функцій	Аутсорсинг, оптимізація персоналу, енергозбереження	Консервація активів, закриття збиткових підрозділів
Реструктуризація	Перебудова організаційної та виробничої структури	Оптимізація бізнес-процесів, реінжиніринг	Повна організаційна реструктуризація, зміна моделі управління
Інноваційно-інвестиційний	Підтримка розвитку через інновації навіть у кризі	Впровадження енергоефективних технологій, цифровізація	Вибіркові інвестиції у життєздатні напрями, технологічне оновлення
Маркетинговий	Адаптація до зміни попиту та ринкової кон'юнктури	Диверсифікація ринків, корекція цінової політики	Пошук нових сегментів, вихід на експортні ринки
Управління ризиками	Мінімізація фінансових і операційних ризиків	Ідентифікація ризиків, страхування, хеджування	Повна переоцінка ризик-профілю, формування антикризового резерву
Реорганізація, санація	Запобігання банкрутству через комплексні заходи оздоровлення	Часткова санація, оптимізація активів	Повна санація, залучення інвестора, продаж активів

Розроблено автором

Висновки та перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що в умовах кризових трансформацій економіки формування ефективних механізмів підвищення фінансової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств набуває ключового значення для забезпечення їхньої довгострокової життєздатності. Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність переходу від реактивних до превентивних та проактивних моделей управління.

Забезпечення фінансової стійкості підприємств у кризових умовах потребує комплексного підходу, який охоплює оптимізацію структури капіталу, підвищення ефективності управління грошовими потоками та впровадження системи фінансового моніторингу.

Це дозволяє своєчасно виявляти кризові явища та мінімізувати їх негативний вплив на результати діяльності.

Підвищення адаптивності підприємств значною мірою залежить від гнучкості організаційної структури, рівня розвитку стратегічного планування та здатності до швидкої трансформації бізнес-процесів. Використання сценарного підходу та інструментів цифрової трансформації забезпечує підвищення швидкості реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність у кризових умовах визначається не лише ефективністю використання ресурсів, але й здатністю до інноваційного розвитку, диверсифікації діяльності та формування стійких ринкових переваг. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження інноваційних

технологій та удосконалення маркетингових стратегій.

Інтеграція фінансових, організаційних та інноваційних механізмів формує цілісну

систему антикризового управління, яка забезпечує підвищення стійкості підприємств, їх адаптивності та конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

Література

1. Левковець Н. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану // *Вісник ПДАУ: Економіка, управління та фінанси*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4>
2. Lysytsia N. Methods and approaches for the diagnostics of the economic security of the enterprise // *Construction Production*. 2024. № 77. P. 11–17. DOI: <https://doi.org/10.36750/2524-2555.77.11-17>
3. Palahitskyi V., Kazmin O., Koshovy B., Shokotko O., Sysko O. Economic security and strategic sustainability of construction enterprises in conditions of cyclical fluctuations // *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2023. Т. 52, № 3. P. 170–178. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(3\).170-178](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(3).170-178)
4. Рябенко Г., Верланов О., Звягінцева О., Клименко С. Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект // *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17>
5. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища // *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>
6. Stetsenko, S., Sorokina, L., Izmailova, K. (2021). Model of a company competitiveness control by means of artificial intelligence tools. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*. 2021. Volume 9. № 2, February 2021, pp. 60, 65. <https://doi.org/10.30534/ijeter/2021/08922021>
7. Кара Н. І., Атаманчук З. А., Курицький В. Ю. Формування механізмів антикризового управління діяльністю підприємств: міжнародні економічні особливості // *SEMI*. 2024. Т. 8, № 1. С. 197–208. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2024.02.197>
8. Sorokina L. V. et al. Econometric tools for financial security management of construction companies. Kyiv: KNUBA. 2017. 404 p.
9. Стойка В., Чубов Р., Равлик Р. Виклики та напрями удосконалення антикризового управління підприємством в умовах транзитивної економіки // *Економічний простір*. 2024. № 206. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.171-176>
10. Chekh N., Vershynina D., Lub A. The main risks of economic security of the construction industry enterprises, their identification and management // *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2019. № 2 (8). P. 113–124. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.8.113>
11. Рябенко Г. та ін. Антикризове фінансове управління підприємством (огляд концептуальних підходів) // *Сталий розвиток економіки*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17>
12. Одношевна О., Мінковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент економічної безпеки підприємства // *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
13. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства // *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2021. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296)
14. Khoma I., Gaiduchok O., Markovych Kh. Modeling the financial flows impact on the diagnosis of an enterprise's economic security level // *Mathematical Modeling and Computing*. 2023. Т. 10, № 2. P. 458–473. DOI: [10.23939/mmc2023.02.458](https://doi.org/10.23939/mmc2023.02.458)
15. Forrester S.V., Ustinova G.H., Popok L.E. Economic security of construction industry enterprises // In: *IPM 2020*, Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 161. Springer, 2021. P. 675–683. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-60926-9_84
16. Khan W.A. The impact of economic fluctuations on project management practices in large-scale construction projects // *IRASD Journal of Management*. 2024. Т. 6, № 3. P. 152–163. DOI: <https://doi.org/10.52131/jom.2024.0603.0130>
17. Berzhanir I. Diagnostics of financial security in the internal audit system of the enterprise // *Social Economics*. 2023. № 65. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-65-08>

References

1. Levkovets, N. (2024). Udoskonalennia antykrizovoho upravlinnia pidpriumstvom v umovakh voiennoho stanu. Visnyk PDAU: Ekonomika, upravlinnia ta finansy. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/36>
2. Lysytsia, N. (2024). Methods and approaches for the diagnostics of the economic security of the enterprise. Construction Production, 77, 11–17. <https://doi.org/10.36750/2524-2555.77.11-17>
3. Palahitskyi, V., Kazmin, O., Koshovy, B., Shokotko, O., & Sysko, O. (2023). Economic security and strategic sustainability of construction enterprises in conditions of cyclical fluctuations. Ways to Improve Construction Efficiency, 52(3), 170–178. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(3\).170-178](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(3).170-178)
4. Riaubenko, H., Verlanov, O., Zviahintseva, O., & Klymenko, S. (2024). Antykrizove finansove upravlinnia pidpriumstvom: teoretychnyi aspekt. Stalyi rozvytok ekonomiky, 1(48), 125–128. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17>
5. Lunkina, I. Yu. (2024). Teoretychni aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpriumstvom v umovakh turbulentsnosti zovnishnoho seredovyscha. Biznes Inform, 1, 22–28. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>
6. Stetsenko, S., Sorokina, L., & Izmailova, K. (2021). Model of a company competitiveness control by means of artificial intelligence tools. International Journal of Emerging Trends in Engineering Research, 9(2), 60–65. <https://doi.org/10.30534/ijeter/2021/08922021>
7. Kara, N. I., Atamanchuk, Z. A., & Kurytskyi, V. Yu. (2024). Formuvannia mekhanizmiv antykrizovoho upravlinnia diialnistiu pidpriumstv: mizhnarodni ekonomichni osoblyvosti. SEMI, 8(1), 197–208. <https://doi.org/10.23939/semi2024.02.197>
8. Sorokina, L. V., et al. (2017). Econometric tools for financial security management of construction companies. Kyiv: KNUBA.

9. Stoyka, V., Chubov, R., & Ravlyk, R. (2024). Vyklyky ta napriamy udoskonalennia antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tranzytyvnoi ekonomiky. *Ekonomichniy prostir*, 206, 171–176. <https://doi.org/10.30838/EP.206.171-176>
10. Chekh, N., Vershynina, D., & Lub, A. (2019). The main risks of economic security of the construction industry enterprises, their identification and management. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 2(8), 113–124. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.8.113>
11. Riaubenko, H., et al. (2024). Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom (ohliad kontseptualnykh pidkhodiv). *Stalyi rozvytok ekonomiky*. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/893>
12. Odnosheva, O., Minkovska, A., & Savanchuk, T. (2023). Antykryzove upravlinnia yak element ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2283>
13. Sharanov, R. S. (2021). Alhorytm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk*. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296)
14. Khoma, I., Gaiduchok, O., & Markovych, Kh. (2023). Modeling the financial flows impact on the diagnosis of an enterprises economic security level. *Mathematical Modeling and Computing*, 10(2), 458–473. <https://doi.org/10.23939/mmc2023.02.458>
15. Forrester, S. V., Ustinova, G. H., & Popok, L. E. (2021). Economic security of construction industry enterprises. In *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 161, pp. 675–683). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60926-9_84
16. Khan, W. A. (2024). The impact of economic fluctuations on project management practices in large scale construction projects. *IRASD Journal of Management*, 6(3), 152–163. <https://doi.org/10.52131/jom.2024.0603.0130>
17. Berzhanir, I. (2023). Diagnostics of financial security in the internal audit system of the enterprise. *Social Economics*, 65. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-65-08>

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN CYCLICAL CONDITIONS: FEATURES OF FUNCTIONING IN PHASES OF RECESSION AND DEPRESSION

Abstract. *The article examines theoretical and applied aspects of the formation of mechanisms for increasing the financial stability, adaptability and competitiveness of enterprises in crisis conditions of economic development. The relevance of the topic is due to the increased instability of the external environment, the cyclical nature of economic processes and the increase in the level of financial and market risks. The purpose of the study is to generalize scientific and methodological approaches and substantiate practical tools of anti-crisis management aimed at ensuring the sustainable functioning of enterprises.*

In the process of the study, systemic, structural-logical and comparative methods of analysis were used, which allowed us to identify key areas for increasing the stability of enterprises in phases of economic recession and depression. It is established that financial stability is ensured through optimization of capital structure, cash flow management and implementation of early warning systems for crisis phenomena. The adaptability of enterprises is considered as the ability to quickly transform business processes, diversify activities and apply scenario planning. Competitiveness is determined by innovative activity, efficiency of resource use and the ability to form long-term market advantages. It is substantiated that the most effective is the combination of financial, organizational and innovative mechanisms of anti-crisis management. Such integration allows to minimize the negative impact of crisis phenomena, increase the flexibility of management decisions and ensure the stability of enterprise development. Particular attention is paid to the role of digital transformation and a risk-oriented approach in the formation of modern anti-crisis strategies.

The practical significance of the results lies in the possibility of their use for improving the management system of enterprises of various sectors of the economy in an unstable environment. The results obtained can be used in the practice of strategic anti-crisis management of enterprises of various forms of ownership and sectors of the economy.

Keywords: *anti-crisis management, enterprise, financial stability, economic security, adaptability, competitiveness, economic cycle, crisis, depression, countercyclical management, financial risks, strategic management, digital transformation.*

Fedun I. L.

Doctor of Economic Sciences, Professor,
State University of Trade and Economics, Kyiv



Дата надходження статті: 04.11.2025

Прийнято: 05.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025