

Економіка

УДК 658.15:658.012.2:330.131.7

Шеховцова Вікторія Володимирівна

кандидат економічних наук,

доцент, кафедра технологій та проєктно-аналітичних рішень

Товариство з обмеженою відповідальністю

"Технічний Університет "Метінвест Політехніка"

Shekhovtsova Viktoriia

PhD in Economics, Associate Professor,

Department of Digital Technologies and Design and Analytical Solutions

Limited Liability Company "Technical University "Metinvest Polytechnic"

ORCID: 0000-0002-2207-9317

Пугачов Володимир Миколайович

кандидат економічних наук, доцент

Відділ продовольства

Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

Pugachov Volodymyr

Candidate of Economic Sciences, Docent, the Food Department

National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

ORCID: 0000-0002-5456-5862

Кабаченко Дмитро Васильович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки та економічної кібернетики

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Kabachenko Dmytro

PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Economic Cybernetics

Dnipro University of Technology

ORCID: 0000-0001-6126-4809

**СТРАТЕГІЯ В АСПЕКТІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ
БІЗНЕСУ, ЯК ОСНОВА ПОДОЛАННЯ КРИЗИ
STRATEGY IN TERMS OF RESEARCHING THE MARKET VALUE
OF A BUSINESS AS A BASIS FOR OVERCOMING THE CRISIS**

Анотація. Вступ. У сучасних умовах високої турбулентності, глобальної нестабільності та значного посилення невизначеності стратегічне управління ринковою вартістю бізнесу стає не лише важливим елементом економічної діяльності, а й критичною передумовою довгострокової стійкості підприємств. Військові ризики, руйнування логістичних ланцюгів, зміна конфігурації ринків та зростаючий тиск зовнішніх шоків формують нове середовище, у якому традиційні моделі розвитку перестають бути ефективними. За таких умов зростає потреба у створенні комплексних стратегічних рішень, здатних забезпечити збереження ринкової вартості компаній, оперативну адаптацію бізнес-моделей і переорієнтацію на стійкі траєкторії розвитку.

Водночас управління ринковою вартістю вимагає не лише аналізу фінансових показників, а й урахування широкого спектра внутрішніх та зовнішніх детермінант, включаючи репутаційний капітал, стратегічні комунікації, організаційну гнучкість, інноваційність та здатність підприємства до швидкого прийняття рішень у нестандартних ситуаціях. У цьому контексті важливим завданням стає розроблення інтегрованих моделей антикризових рішень, які поєднують превентивні, реактивні та відновлювальні інструменти й гармонізують їх у рамках єдиної системи управління. Особливої актуальності така проблематика набуває для українських компаній, що діють в умовах підвищеного ризику, але водночас демонструють здатність до інноваційного розвитку та ефективної трансформації бізнес-процесів.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування методичних засад

формування інтегрованої системи стратегічних рішень, спрямованої на збереження та посилення ринкової вартості бізнесу в умовах кризової нестабільності.

Матеріали і методи. Інформаційну базу становили наукові публікації, статистичні дані Державної служби статистики України, офіційні звіти та аналітичні матеріали, зокрема щодо діяльності компанії «Нова Пошта». Методологічний підхід включав структурно-логічний, порівняльний і факторний аналіз, SWOT-аналіз, контент-аналіз, а також сценарний і ризик-орієнтований підходи, що забезпечили комплексність дослідження.

Результати. У ході дослідження сформовано інтегровану модель системи стратегічних рішень, що охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків: превентивний, комунікаційний, реактивний, відновлювальний та диверсифікаційний. Така модель дозволила комплексно оцінити здатність підприємства протистояти кризовим явищам і забезпечувати збереження ринкової вартості за умов високої невизначеності. Проведений аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів засвідчив, що ключову роль у стійкості бізнесу відіграють фінансова гнучкість, цифровізація операційних процесів, якісна стратегічна комунікація та здатність підприємства до швидкої перебудови логістичних і управлінських рішень.

На основі даних про діяльність компанії «Нова Пошта» підтверджено, що комплексне поєднання інноваційних рішень, адаптивності бізнес-моделі, репутаційного капіталу та ефективного управління ризиками сприяє зростанню конкурентоспроможності й ринкової вартості компанії навіть у періоди системних потрясінь. Виявлено, що превентивний блок стратегічних рішень (аналітика ризиків, раннє попередження, сценарне прогнозування) забезпечує зменшення негативного впливу зовнішніх шоків, тоді як реактивні та відновлювальні

заходи дозволяють оперативно відновлювати операційну діяльність та підтримувати клієнтську лояльність. Додатково доведено, що диверсифікація продуктів і ринків, розвиток цифрових сервісів та інвестиції в інновації є рушійними чинниками довгострокової стійкості та формування вартості підприємства в умовах кризи.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення моделей перетворення оцінки ринкової вартості в управлінські рішення, удосконалення інструментів сценарного прогнозування та оцінку впливу зовнішніх шоків на стратегії розвитку підприємств у довгостроковому періоді.

Ключові слова: стратегічні рішення, ринкова вартість бізнесу, антикризове управління, стійкість підприємства, адаптивність, стратегічні комунікації, сценарний підхід.

Summary. *Introduction.* In today's conditions of high turbulence, global instability and significant increase in uncertainty, strategic management of the market value of a business is becoming not only an important element of economic activity, but also a critical prerequisite for the long-term sustainability of enterprises. Military risks, destruction of logistics chains, changing market configurations and increasing pressure from external shocks are forming a new environment in which traditional development models are no longer effective. Under such conditions, there is a growing need to create comprehensive strategic solutions that can ensure the preservation of the market value of companies, operational adaptation of business models and reorientation to sustainable development trajectories. At the same time, market value management requires not only the analysis of financial indicators, but also taking into account a wide range of internal and external determinants, including reputational capital, strategic communications, organizational flexibility, innovation and the ability of the enterprise to quickly make decisions in non-standard situations. In this context, an important task is the development

of integrated models of anti-crisis solutions that combine preventive, reactive and recovery tools and harmonize them within a single management system. This issue is of particular relevance for Ukrainian companies operating in conditions of increased risk, but at the same time demonstrating the ability for innovative development and effective transformation of business processes.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the methodological principles of forming an integrated system of strategic decisions aimed at preserving and strengthening the market value of a business in conditions of crisis instability.

Materials and methods. The information base consisted of scientific publications, statistical data of the State Statistics Service of Ukraine, official reports and analytical materials, in particular on the activities of the company "Nova Poshta". The methodological approach included structural-logical, comparative and factor analysis, SWOT analysis, content analysis, as well as scenario and risk-oriented approaches, which ensured the comprehensiveness of the study.

Results. The study formed an integrated model of the strategic decision system, which includes five interconnected blocks: preventive, communication, reactive, recovery and diversification. This model allowed for a comprehensive assessment of the company's ability to withstand crisis phenomena and ensure the preservation of market value under conditions of high uncertainty. The analysis of internal and external factors showed that the key role in business sustainability is played by financial flexibility, digitalization of operational processes, high-quality strategic communication and the company's ability to quickly restructure logistics and management decisions. Based on data on the activities of Nova Poshta, it was confirmed that a comprehensive combination of innovative solutions, business model adaptability, reputational capital and effective risk management contributes to the growth of the company's competitiveness and market value even during periods of systemic shocks. It

was found that the preventive block of strategic decisions (risk analytics, early warning, scenario forecasting) ensures a reduction in the negative impact of external shocks, while reactive and recovery measures allow for the prompt restoration of operational activities and support customer loyalty. Additionally, it was proven that diversification of products and markets, the development of digital services and investments in innovation are driving factors for long-term sustainability and the formation of enterprise value in times of crisis.

Discussion. Further research can be aimed at developing models for transforming market value assessments into management decisions, improving scenario forecasting tools and assessing the impact of external shocks on enterprise development strategies in the long term.

Key words: *strategic decisions, market value of business, anti-crisis management, enterprise resilience, adaptability, strategic communications, scenario approach.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення економічної турбулентності, непередбачуваності ринкових коливань, геополітичної нестабільності та зростання зовнішніх і внутрішніх загроз значна частина господарюючих суб'єктів стикається з істотним ризиком втрати ринкової вартості, зниженням конкурентоспроможності та порушенням фінансової стійкості. У багатьох випадках криза формується поступово, однак її наслідки проявляються стрімко, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Традиційні підходи до антикризового управління нерідко виявляються фрагментарними й недостатніми, оскільки не враховують комплексного та взаємопов'язаного впливу кризових факторів на стратегічний розвиток бізнесу, рівень його економічної безпеки та перспективи функціонування в середньо- і довгостроковому періодах.

У цьому аспекті особливого значення набуває стратегічне планування, засноване на глибокому оцінюванні ринкової вартості

бізнесу, постійному відстеженні загроз, аналізі факторів фінансової, соціальної та організаційної стійкості. Саме системне розуміння впливу кризових чинників уможлиблює формування ефективної антикризової стратегії, що інтегрує превентивні заходи, стратегії реагування, налагодження комунікацій, відновлення діяльності та диверсифікації напрямків розвитку підприємства. Проте нині залишається недостатньо дослідженим питання вибору оптимальної стратегії, яка б одночасно забезпечувала збереження ринкової вартості, мінімізацію ризиків і відновлення стійкого зростання підприємства.

Таким чином, актуальною науковою проблемою є обґрунтування стратегічних підходів до управління ринковою вартістю бізнесу в умовах кризи, визначення механізмів адаптації та стабілізації діяльності господарюючого суб'єкта, а також формування інтегрованої антикризової стратегії для ефективного виходу з кризових станів у коротко- та середньостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В ряді публікацій науковці підкреслюють, що ринкова вартість бізнесу в умовах кризи є стратегічним індикатором стійкості та ефективності управлінських рішень, а її своєчасна оцінка визначає здатність підприємства адаптуватися й успішно долати наслідки зовнішніх шоків [2; 10; 18]. Водночас науковці наголошують на необхідності інтегрування результатів оцінки вартості у процес стратегічного планування, оскільки саме це забезпечує формування дієвих антикризових заходів [6; 4].

В дослідженні Жигайло Н., Міщенко Д., Стефанишин О. та ін. (Zhyhaylo N., Mishchenko D., Stefanyshyn O., et al.) [11] підкреслюється, що вибір оптимальної стратегії розвитку малого бізнесу в умовах невизначеності можливий лише за умови інтеграції антикризового менеджменту з оцінюванням економічної та соціальної ефективності на основі єдиного інтегрального критерію. Вони наголошують, що такий

підхід забезпечує відтворювану та обґрунтовану процедуру стратегічного вибору, дозволяючи підприємству підвищити стійкість і результативність у різних сценаріях розвитку зовнішнього середовища.

У сучасних наукових підходах до висвітлення проблеми визначення ринкової вартості бізнесу в умовах кризи простежується тенденція розглядати вартісно-орієнтоване управління не лише як інструмент фінансової діагностики, а як ключовий стратегічний механізм забезпечення стійкості підприємства [17]. Павлов Р.А., Павлова Т.С. та Гринько Т.В. [15] наголошують, що ринкова вартість виконує функцію інтегративного індикатора, який відображає ефективність бізнес-моделі, здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх шоків та якість корпоративного управління. Окрему увагу дослідники приділяють ролі стратегічних рішень під час кризових періодів, підкреслюючи, що саме своєчасна оцінка вартості дозволяє коригувати стратегічні пріоритети, обґрунтовувати реструктуризаційні заходи та формувати нові **напрями** розвитку [2].

На думку Даниліної О. (Danylina O.) [5] ефективна кризова комунікація в сучасних умовах ґрунтується на прозорості джерел, узгодженості з офіційними структурами та використанні адаптивних цифрових форматів подачі інформації. Оптимальною є гібридна модель, що поєднує традиційні підходи з цифровими інструментами швидкого поширення й взаємодії, забезпечуючи мінімізацію дезінформації та підтримання довіри. У підсумку швидкість реагування, інтеграція цифрових каналів і здатність до постійного діалогу з аудиторіями стають ключовими чинниками сучасної комунікаційної стратегії.

Емпіричні дослідження Височин І. та Лях С. [12] демонструють, що підприємства, які швидко адаптують бізнес-моделі, впроваджують цифрові сервіси та оптимізують операційні процеси, мають менші втрати ринкової вартості та значно швидше повертаються до докризових

показників. Особливо виразною є ця залежність у сегменті малого та середнього бізнесу, де доступ до фінансування, оперативність управлінських рішень і якість інформаційної відкритості визначають здатність підприємства до відновлення. Значна частина наукових робіт підкреслює, що у кризових умовах інвестори орієнтуються не лише на фінансові результати, а й на репутаційні, етичні та комунікаційні характеристики компаній, які істотно впливають на оцінку її ринкової вартості.

Водночас у науковій літературі недостатньо досліджено питання інтегрованих моделей, що поєднують методи оцінки вартості зі стратегічними сценаріями подолання кризи. Хоча науковці активно розвивають підходи сценарного DCF, реальних опціонів, стрес-тестування та event-study, бракує робіт, які демонструють чіткий механізм трансформації результатів вартісної оцінки у стратегічні управлінські рішення. Недостатньо висвітлені також питання впливу екстремальної невизначеності — зокрема воєнних умов — на поведінку ринку та коригування оцінок вартості бізнесу, що відкриває перспективи для подальших досліджень у вітчизняному контексті. Таким чином, сучасні публікації засвідчують актуальність комплексного підходу, у межах якого оцінка ринкової вартості бізнесу виступає базовим інструментом стратегічного управління та формування антикризових рішень.

Метою статті є обґрунтування стратегічного підходу до подолання кризових станів господарюючого суб'єкта на основі комплексної оцінки ринкової вартості бізнесу, аналізу зовнішніх і внутрішніх загроз, факторів стійкості та визначення ефективних управлінських рішень щодо превентивних дій, комунікацій, реагування, відновлення й диверсифікації

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували наукові публікації, аналітичні звіти, статистичні дані, офіційні документи та відкриті інформаційні ресурси, що висвітлюють особливості стратегічного

управління, антикризового менеджменту та формування ринкової вартості бізнесу. Інформаційну базу також доповнили галузеві огляди та дані щодо діяльності компанії «Нова Пошта», які дозволили проаналізувати практичні механізми адаптації у кризових умовах. Узагальнення цих матеріалів забезпечило формування концептуального підґрунтя дослідження.

Методологічний інструментарій включав структурно-логічний, порівняльний і факторний аналіз, SWOT-аналіз, методи системного узагальнення та контент-аналізу. Застосування сценарного та ризик-орієнтованого підходів дало змогу оцінити можливі траєкторії розвитку бізнесу і визначити вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на ринкову вартість підприємства. Комбінація цих методів дозволила побудувати інтегровану модель стратегічних рішень і забезпечила комплексне опрацювання досліджуваної проблематики.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування в умовах кризового стану господарюючого суб'єкта набуває особливої ваги, оскільки забезпечує системне бачення розвитку бізнесу, дозволяє оцінити можливі сценарії погіршення ринкової позиції та визначити оптимальні напрями реагування. В основі стратегічного планування лежить аналіз ринкової вартості підприємства, яка є ключовим індикатором його фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та спроможності витримувати зовнішні й внутрішні потрясіння. У кризовий період стратегічне планування передбачає концентрацію на мінімізації ризиків, захисті ключових активів, адаптації бізнес-моделі та пошуку можливостей для відновлення вартості.

Основною метою антикризової стратегії є збереження та відновлення ринкової вартості бізнесу шляхом забезпечення його стабільного функціонування в умовах високої невизначеності. Антикризова стратегія спрямована на зменшення негативного впливу

кризових чинників, оптимізацію використання ресурсів, відновлення ліквідності та забезпечення фінансової стійкості. Вона також передбачає посилення економічної безпеки підприємства, підтримання довіри з боку інвесторів, кредиторів та споживачів, а також формування потенціалу для майбутнього зростання після виходу з кризового стану.

Стратегічні рішення в умовах кризи виступають ключовим елементом управління, адже саме вони визначають напрями розвитку підприємства, масштаби трансформацій та можливість збереження ринкових позицій. До таких рішень належать оптимізація витрат, реструктуризація портфеля активів, зміна бізнес-моделі, пошук нових джерел доходів і коригування операційних процесів. Важливим аспектом прийняття стратегічних рішень є їх відповідність реальним ринковим умовам, здатність мінімізувати ризики та забезпечити стійкий вплив на ринкову вартість підприємства.

Антикризова стратегія має важливе значення для забезпечення життєздатності бізнесу, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, запобігати руйнуванню ключових структур і мінімізувати втрати. Її необхідність обумовлена тим, що в умовах економічної нестабільності традиційні інструменти менеджменту втрачають ефективність. Антикризова стратегія забезпечує інтегрований підхід до управління, поєднуючи фінансові, організаційні, комунікаційні та інноваційні механізми реагування на кризу. Саме комплексність дозволяє не лише реагувати на наслідки, а й проактивно формувати стійкість бізнесу. У кризовий період стратегія управління діяльністю суб'єкта господарювання має охоплювати декілька основні аспектів (рис.1):

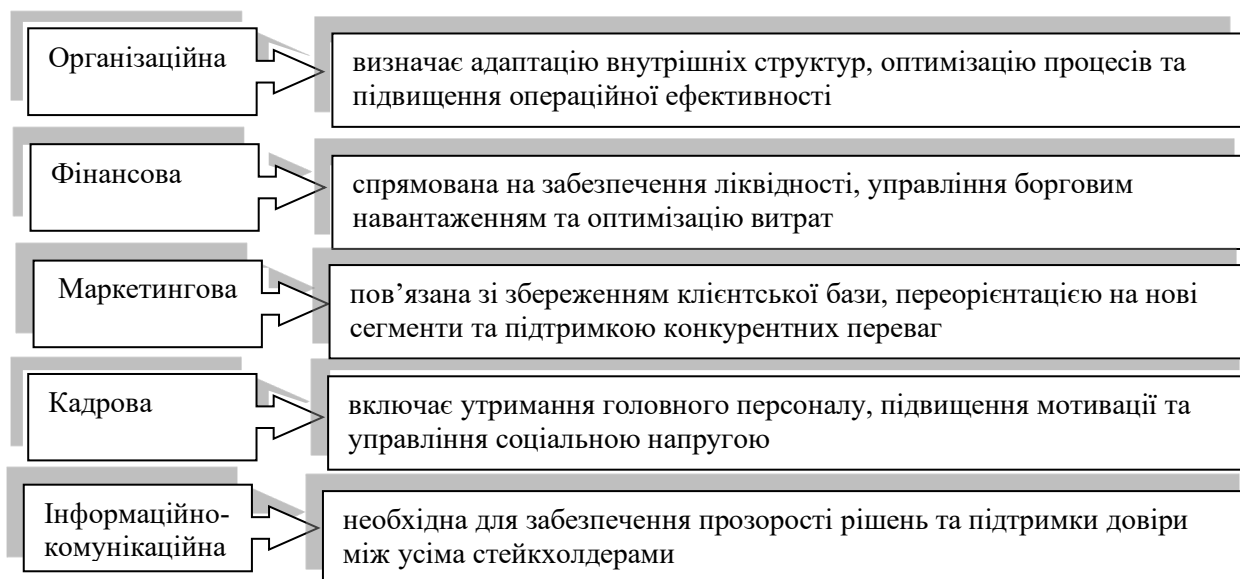


Рис. 1. Основні аспекти стратегії управління діяльністю суб'єктів господарювання у кризовий період

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 4; 8; 9; 13;15; 16]

Цілісність цих складових підсилює стратегічну стійкість підприємства та сприяє збереженню його ринкової вартості навіть у період нестабільності. Для забезпечення ефективного антикризового управління та збереження ринкової вартості бізнесу в умовах економічної нестабільності підприємства потребують використання різних стратегічних підходів, що відрізняються за цілями, змістом та наслідками застосування.

Для забезпечення комплексного стратегічного бачення в умовах кризи проведено SWOT-аналіз, який дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що формують його адаптаційний потенціал та впливають на ринкову вартість (табл. 1). Такий підхід дає змогу виявити ключові чинники стійкості та вразливості господарюючого суб'єкта, що є необхідним етапом обґрунтування антикризової стратегії.

SWOT-аналіз стратегічного стану бізнесу в умовах кризи

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність ключових компетенцій та професійного досвіду управлінської команди.	Низька фінансова стійкість, дефіцит ліквідності.
Сформована база постійних клієнтів і стає ринкове позиціонування.	Вразливість операційних процесів до зовнішніх шоків.
Гнучкість у прийнятті управлінських рішень та здатність швидко адаптуватися.	Недостатність внутрішнього контролю та систем управління ризиками.
Репутаційний капітал і наявність партнерських зв'язків.	Кадрові втрати, зниження мотивації персоналу.
Потенціал для диверсифікації продуктового або ринкового портфеля.	Висока залежність від окремих ринків, продуктів або контрагентів.
Можливості	Загрози
Розвиток нових ринків та ніш, зокрема у цифровому та міжнародному сегменті.	Макроекономічна нестабільність, інфляція, падіння попиту.
Можливість впровадження інновацій та цифрових рішень для підвищення ефективності.	Воєнні ризики, порушення логістики, руйнування інфраструктури.
Переорієнтація на стійкіші бізнес-моделі та ціннісні сегменти.	Коливання регуляторної політики, зміни оподаткування.
Залучення стратегічних інвесторів або партнерів у період ринкових трансформацій.	Зниження платоспроможності клієнтів і контрагентів.
Оптимізація ресурсів та операцій через антикризові реформи.	Посилення конкуренції в умовах обмеженого ринкового попиту.

Джерело: авторська розробка

Отримані результати демонструють, що суб'єкт господарювання зберігає низку стратегічних переваг, зокрема компетентну управлінську команду, стає позиціонування та потенціал диверсифікації, які можуть бути використані для формування стратегій розвитку навіть у кризових умовах. Водночас значні внутрішні слабкості, такі як дефіцит ліквідності, операційна нестабільність та кадрові втрати, підсилюють вплив зовнішніх загроз — макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків і коливань ринкової кон'юнктури. Це свідчить про надання пріоритету стратегіям мінімізації ризиків та адаптації бізнес-моделі, орієнтованої на підвищення стійкості, оптимізацію ресурсів та розширення ринкових можливостей. Таким чином, SWOT-аналіз окреслює критичні напрями антикризового

управління та підсилює значущість інтеграції результатів вартісної оцінки в процес стратегічного планування

В умовах кризових явищ особливої уваги потребує визначення головних факторів, що безпосередньо впливають на економічну безпеку підприємства. Аналіз практичного досвіду компанії «Нова Пошта» як одного з найадаптивніших операторів логістичного ринку України дозволяє виокремити комплекс фінансових, операційних, ринкових та соціальних детермінант, які або посилюють, або, навпаки, руйнують здатність бізнесу протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам (рис. 2). Систематизація цих факторів створює основу для формування ризикового профілю підприємства та визначення стратегічних пріоритетів його розвитку в умовах підвищеної турбулентності.

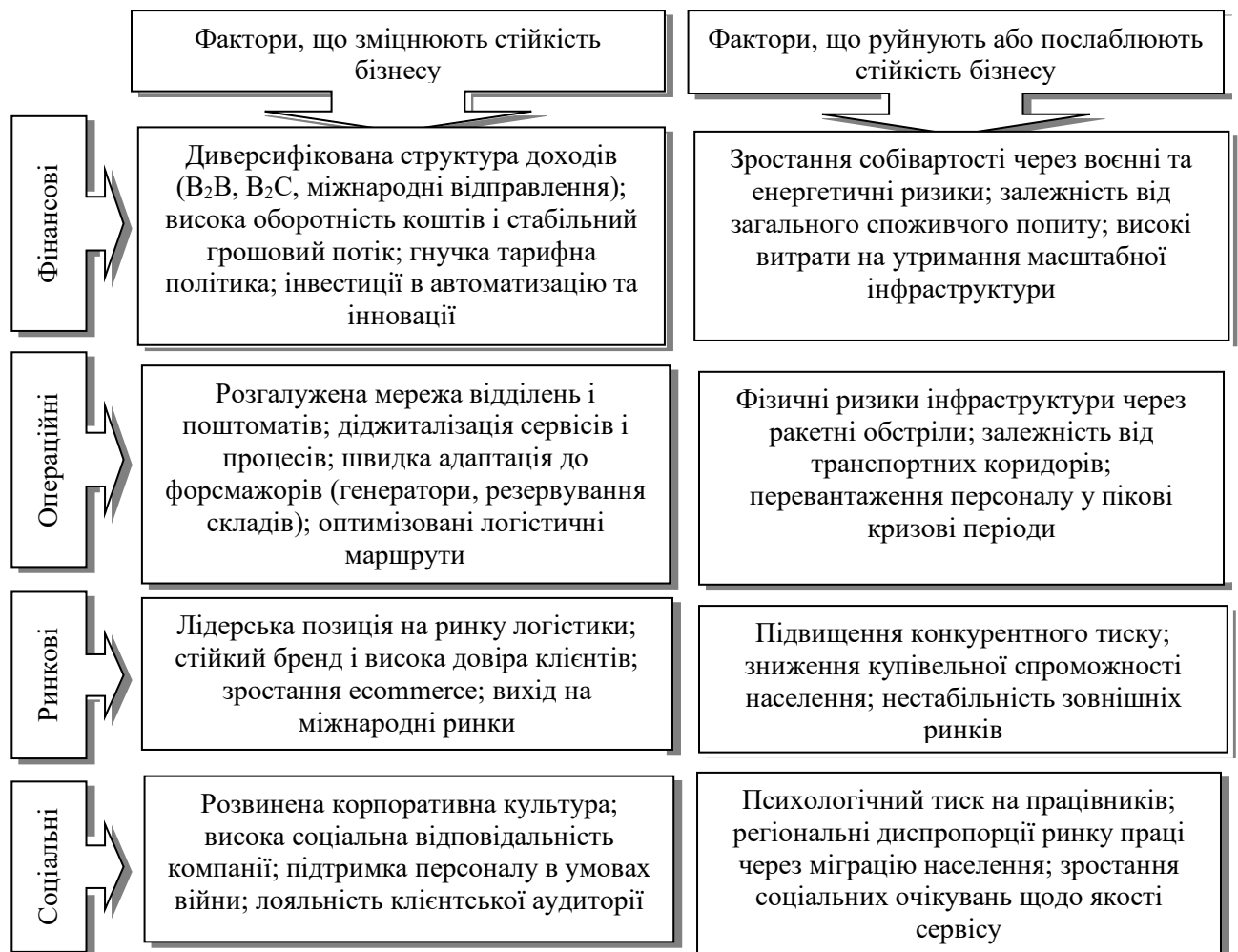


Рис. 2. Детермінанти стійкості бізнесу в умовах кризи (на прикладі компанії «Нова Пошта»)

Джерело: авторська розробка

Отже, стійкість бізнесу формується як результат взаємодії кількох системних елементів: фінансової гнучкості, операційної адаптивності, ринкової позиції та соціального капіталу. Досвід «Нової Пошти» демонструє, що у кризових умовах вирішальними є здатність підприємства швидко перебудувувати бізнес-процеси, підтримувати безперервність функціонування інфраструктури та зберігати довіру клієнтів і персоналу. Водночас окреслені руйнівні чинники свідчать про підвищену чутливість бізнесу до зовнішніх загроз, передусім воєнних, макроекономічних та соціально-психологічних, що підкреслює потребу в системному та стратегічному підході до ризик-менеджменту. З такої позиції система стратегічних рішень, спрямована на підвищення ринкової вартості бізнесу в умовах кризових викликів, має бути комплексною та інтегрувати превентивні, комунікаційні, реактивні, відновлювальні та диверсифікаційні підходи (рис. 3).

На етапі превентивних дій ключовим є формування організаційної стійкості шляхом ранньої ідентифікації ризиків, постійного моніторингу зовнішнього середовища та впровадження адаптивних моделей управління, що мінімізують імовірність виникнення критичних ситуацій. Стратегія комунікацій, у свою чергу, передбачає вибудову прозорої взаємодії з основними стейкхолдерами — інвесторами, партнерами та споживачами — що сприяє зменшенню інформаційної асиметрії, збереженню довіри та стабілізації ринкових очікувань щодо вартості компанії.

У блокові реагування на кризові події визначальною є оперативність прийняття рішень та реалізація антикризових заходів, орієнтованих на збереження ключових бізнес-процесів, ліквідності та репутаційного капіталу. Стратегія відновлення фокусується на поступовій реконфігурації операційної діяльності, оптимізації витрат, переосмисленні бізнес-моделі та інтеграції інновацій, що забезпечує повернення бізнесу до траєкторії

стабільного розвитку. Завершальним елементом системи є стратегія диверсифікації, яка передбачає розширення продуктового портфеля, освоєння нових ринків і впровадження багатоканальних бізнес-рішень. Такий підхід не лише знижує залежність від окремих сегментів ринку, але й підсилює ринкову вартість компанії шляхом формування довгострокового потенціалу зростання.

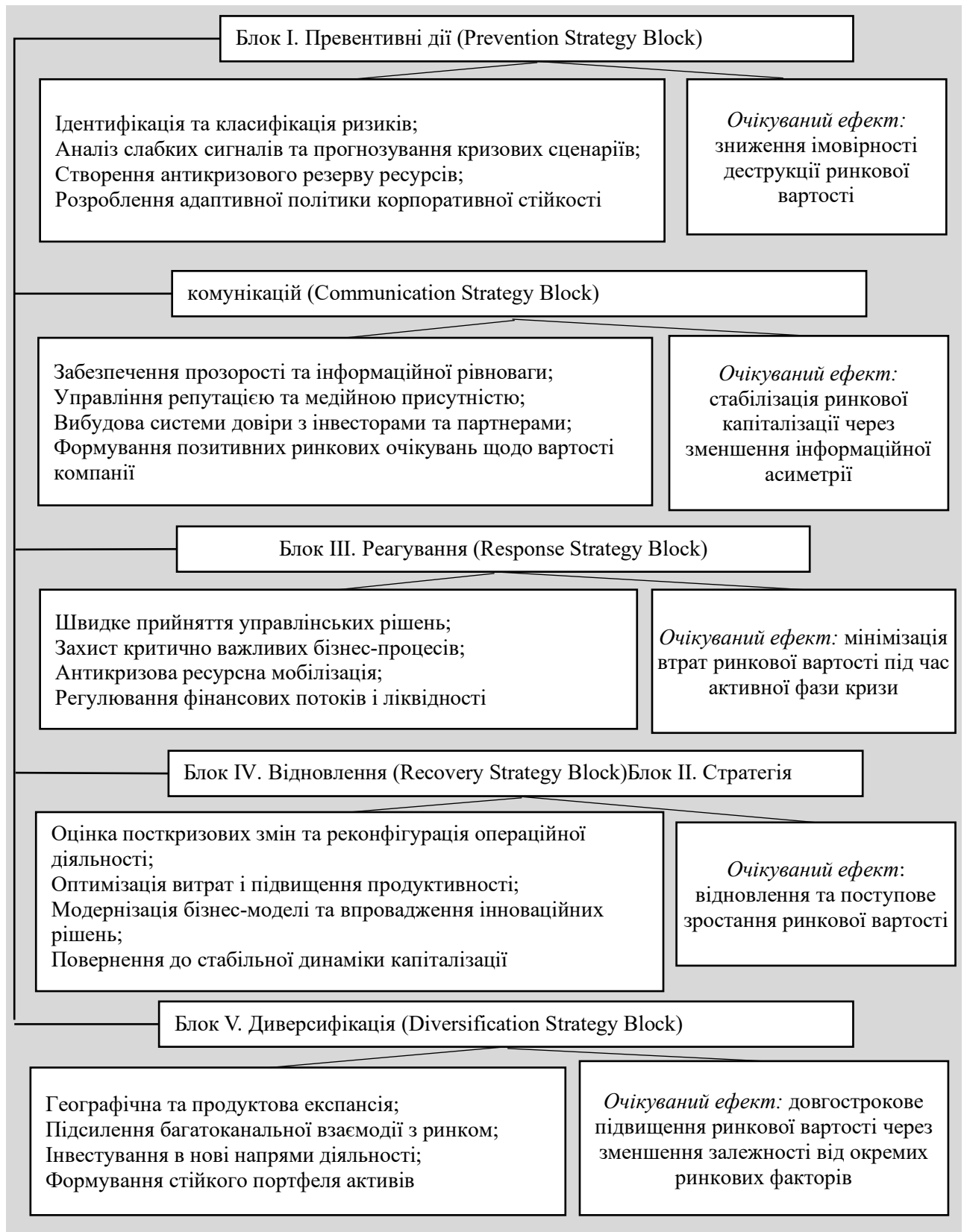


Рис. 3. Структурована модель стратегічних рішень для підвищення ринкової вартості бізнесу в умовах кризи

Джерело: авторська розробка

У сукупності ці стратегічні блоки формують цілісну архітектуру управління, що забезпечує здатність бізнесу ефективно протидіяти кризовим чинникам, підтримувати інвестиційну привабливість та зміцнювати власну ринкову вартість у довгостроковій перспективі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчує, що стратегічне управління ринковою вартістю бізнесу в умовах кризової турбулентності є ключовим чинником забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств. Ефективна антикризова стратегія повинна інтегрувати превентивні, комунікаційні, реактивні, відновлювальні та диверсифікаційні підходи, що дозволяє підприємствам мінімізувати ризики, зберегти ринкову вартість та забезпечити безперервність операційної діяльності. Використання комплексного аналізу ринкової вартості, SWOT-оцінки та оцінки зовнішніх і внутрішніх загроз забезпечує обґрунтовану основу для прийняття стратегічних рішень та формування гнучких сценаріїв розвитку в умовах високої невизначеності.

Зокрема, досвід адаптивних компаній, таких як «Нова Пошта», демонструє, що поєднання фінансової гнучкості, оперативної адаптивності, стійкої ринкової позиції та соціального капіталу суттєво підвищує здатність бізнесу протистояти кризовим викликам. Стратегічне планування, орієнтоване на інтеграцію оцінки ринкової вартості у процес управління, дозволяє не лише реагувати на кризові явища, а й проактивно формувати стійкість підприємства та його довгостроковий розвиток.

Подальші наукові дослідження можуть зосередитися на розробці інтегрованих моделей трансформації результатів оцінки ринкової вартості в конкретні управлінські рішення з урахуванням цифровізації бізнес-процесів, сценарного прогнозування та стрес-тестування. Важливим напрямом є дослідження впливу екстремальних факторів невизначеності, зокрема воєнних ризиків і глобальних економічних шоків, на поведінку

підприємств і коригування стратегій управління вартістю. Також перспективним є розширення методологічних підходів до інтеграції фінансових, організаційних та соціальних детермінант у системи антикризового менеджменту, що дозволить підвищити адаптивність та стійкість господарюючих суб'єктів у довгостроковій перспективі.

Література

1. Bahorka M., Kvasova L., Yurchenko N. Marketing support of the anti-crisis management of an agricultural enterprise. *Transformation of economics, finance and management in the context of world globalization*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-307-1-17>
2. Boiarko I., Panchenko O., Pryimak N. Assessing acceptable and marginal values of market value formation factors in the vbm system. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. Т. 3, № 50. С. 140–150. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.3.50.2023.4092>
3. Carreno A.M. Strategic Alignment in Program Management: A Framework for Sustainable Business Transformation. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13922003>
4. Dahmen P. Organizational resilience as a key property of enterprise risk management in response to novel and severe crisis events. *Risk Management and Insurance Review*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/rmir.12245>
5. Danylina O. Communication strategies and tactics in crisis situations. *Integrated communications*. 2025. Vol. 19. No. 1. P. 33–39. DOI: <https://doi.org/10.28925/2524-2652.2025.14>
6. Kotsko T. Process approach: possibilities of implementing anti-crisis priorities of the enterprise. 2023: *IV Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи"*. С.22. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/16699> (дата

звернення: 23.11.2025).

7. Lunkina I. Developing an Anti-crisis Strategy to Ensure the Balanced Potential of an Enterprise. *Economic Herald of the Donbas*. 2024. No. 4 (78). P. 110–114. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-110-114](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-110-114)

8. Reznikov R. Navigating corporate turbulence: strategies for managing companies during crisis. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. No. 11. P. 95–100. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.95>

9. Sharanov R., Vatchenko B. Features of crisis management of business entities during martial law. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. No. 4. P. 181–187. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/181>

10. Stroiko T., Kharus H. Anti-crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises. *Three Seas Economic Journal*. 2022. Vol. 3, no. 4. P. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-4-7>

11. Zhyhaylo N., Mishchenko D., Stefanyshyn O., et al. Theoretical and scientific approach to choosing the optimal strategy for developing a small business, taking into account anti-crisis management. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2025. Vol. 5, no. 64. P. 443–455. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4971>

12. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>

13. Лозовський О., Попадюк Д. Розробка сучасної стратегії управління підприємством. *Ricerche scientifiche e metodi della loro realizzazione: esperienza mondiale e realtà domestiche*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2023.05>

14. Офіційний сайт компанії «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 23.11.2025).

15. Павлов Р.А., Павлова Т.С., Гринько Т.В. Ризикоорієнтоване

стратегічне управління в децентралізованих додатках: від токенизації до стійких бізнес-моделей *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). URL: <https://philpapers.org/archive/PAVRAW-2.pdf> (дата звернення: 23.11.2025).

16. Приб К. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>

17. Стацук О. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-62>

18. Федик М. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. *Філософія та управління*. 2024. № 3-4. С. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248x/2024.3-4.08>

References

1. Bahorka, M., Kvasova, L., Yurchenko, N. (2023). Marketing support of the anti-crisis management of an agricultural enterprise. Transformation of economics, finance and management in the context of world globalization. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-307-1-17>

2. Boiarko, I., Panchenko, O., Pryimak, N. (2023). Assessing acceptable and marginal values of market value formation factors in the vbm system. Financial and credit activity problems of theory and practice. Т. 3, № 50. S. 140–150. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4092>

3. Carreno, A.M. (2024). Strategic Alignment in Program Management: A Framework for Sustainable Business Transformation. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13922003>

4. Dahmen, P. (2023). Organizational resilience as a key property of enterprise risk management in response to novel and severe crisis events. Risk

Management and Insurance Review. 2023. <https://doi.org/10.1111/rmir.12245>

5. Danylina, O. (2025). Communication strategies and tactics in crisis situations. *Integrated communications*. Vol. 19. No. 1. P. 33–39. <https://doi.org/10.28925/2524-2652.2025.14>

6. Kotsko, T. (2023). Process approach: possibilities of implementing anti-crisis priorities of the enterprise.: IV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia "biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy". S.22. <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/16699> [in Ukrainian].

7. Lunkina, I. (2024). Developing an Anti-crisis Strategy to Ensure the Balanced Potential of an Enterprise. *Economic Herald of the Donbas*. No. 4 (78). P. 110–114. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-110-114](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-110-114) [in Ukrainian].

8. Reznikov, R. (2024). Navigating corporate turbulence: strategies for managing companies during crisis. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. No. 11. P. 95–100. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.95> [in Ukrainian].

9. Sharanov, R. & Vatchenko, B. (2023). Features of crisis management of business entities during martial law. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. No. 4. P. 181–187. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/181> [in Ukrainian].

10. Stroiko, T., Kharus, H. (2022). Anti-crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises. *Three Seas Economic Journal*. Vol. 3, no. 4. P. 44–51. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-4-7>

11. Zhyhaylo, N., Mishchenko, D., Stefanyshyn, O., et al. (2025). Theoretical and scientific approach to choosing the optimal strategy for developing a small business, taking into account anti-crisis management. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. Vol. 5, no. 64. P. 443–455. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4971> [in Ukrainian].

12. Vysochyn, I., Liakh, S. (2025). *Adaptyvnist biznes-modelei pidpriemstv torhivli v umovakh tsyfrovoy ekonomiky* [Adaptability of business

models of retail enterprises in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> [in Ukrainian].

13. Lozovskyi, O., Popadiuk, D. (2023). Rozrobka suchasnoi stratehii upravlinnia pidpriumstvom Development of a modern enterprise management strategy. [Ricerche scientifiche e metodi della loro realizzazione: esperienza mondiale e realtà domestiche]. <https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2023.05> [in Ukrainian].

14. Ofitsiinyi sait kompanii «Nova poshta» [Official website of the company "Nova Poshta"]. URL: <https://novaposhta.ua> [in Ukrainian].

15. Pavlov, R.A., Pavlova, T.S., Hryenko, T.V. (2025). Ryzkykooorientovane stratehichne upravlinnia v detsentralizovanykh dodatkakh: vid tokenizatsii do stiikykh biznes-modelei [Risk-based strategic management in decentralized applications: from tokenization to sustainable business models]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 5 (287). URL: <https://philpapers.org/archive/PAVRAW-2.pdf> [in Ukrainian].

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

17. Stashchuk, O. (2022). Vartisno-orientovane upravlinnia finansamy pidpriumstva [Value-based management of enterprise finances]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-62> [in Ukrainian].

18. Fedyk, M. (2024). Stratehichne upravlinnia v umovakh kryzy: adaptyvni stratehii dlia zabezpechennia stiikosti biznesu v povoiennii Ukraini [Strategic Management in Crisis: Adaptive Strategies for Ensuring Business Sustainability in Post-War Ukraine]. *Filosofiiia ta upravlinnia*. № 3-4. S. 62–69. <https://doi.org/10.70651/3041-248x/2024.3-4.08> [in Ukrainian].