

3. Van Dongen B, van de Kaa G, Ludema M. Stakeholder salience and standardization: The case of the industrial internet of things. *Journal of Business Research*. 2026;205:1–13. doi:10.1016/j.jbusres.2025.115895.
4. Coombs WT. Parameters for Crisis Communication. In: Coombs T, Holladay JS, editors. *The Handbook of Crisis Communication*; 2010. p. 17–53.
5. Mitchell RK, Agle BR, Wood DJ. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: *Clarkson M, editor. The Corporation and Its Stakeholders: University of Toronto Press*, 1998. p. 853–886. doi:10.3138/9781442673496-014.
6. Beck D, Vigoda-Gadot E, Ferasso M. The virtuous cycle of stakeholder salience and cooperation in urban governance: Evidence from Brazilian cities. *Urban Governance*. 2025;5:436–46. doi:10.1016/j.ugj.2025.10.005.
7. Del Águila IM, Del Sagrado J. Salience-based stakeholder selection to maintain stakeholder coverage in solving the next release problem. *Information and Software Technology*. 2023;160:1–13. doi:10.1016/j.infsof.2023.107231.
8. Kafiriri L, Donya Razavi S. Salient stakeholders: Using the salience stakeholder model to assess stakeholders' influence in healthcare priority setting. *Health Policy Open*. 2021;2:1–7. doi:10.1016/j.hpopen.2021.100048.
9. Mitchell RK. Stakeholder Prioritization Work: The Role of Stakeholder Salience in Stakeholder Research. In: *Wasieleski DM, Weber J, editors. Stakeholder Management: Emerald Publishing Limited*; 2017. p. 123–157. doi:10.1108/S2514-175920170000006.
10. Neville B, Menguc B, Bell S. Stakeholder Salience Reloaded - Operationalizing Corporate Social Responsibility. *Conference Proceedings Adelaide*. 2003;2003:1883–9.
11. Pedrosa-Ortega C. The Stakeholder Salience Model Revisited: Evidence from Agri-Food Cooperatives in Spain. *Sustainability*. 2019;11:1–14. doi:10.3390/su11030574.
12. Coombs WT, Holladay JS. The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*. 2012;38:408–15. doi:10.1016/j.pubrev.2012.04.004.
13. Raha A, Hajdini I, Windsperger J. A multilateral stakeholder salience approach: An extension of the stakeholder identification and salience framework. *Industrial Marketing Management*. 2021;97:1–9. doi:10.1016/j.indmarman.2021.06.008.
14. Coombs WT, Tachkova ER. How Emotions Can Enhance Crisis Communication: Theorizing Around Moral Outrage. *Journal of Public Relations Research*. 2024;36:6–22. doi:10.1080/1062726X.2023.2244615.

**Абрамов Д. Ю., канд. техн. наук Джур О. Є.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності економічного середовища, що зумовлено процесами глобалізації, геополітичними конфліктами та фінансовими кризами. Підприємства,

які здійснюють міжнародну діяльність, функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, де значну роль відіграють валютні коливання, зміни торговельної політики, логістичні обмеження та конкуренція. В умовах війни в Україні ці виклики посилюються, що обумовлює необхідність впровадження ефективного антикризового менеджменту як стратегічного інструменту забезпечення стійкості та розвитку підприємств [1; 2]. Найчастіше антикризовий менеджмент розглядають як систему управління, спрямовану на попередження кризових явищ, мінімізацію їх наслідків та забезпечення стабільного функціонування підприємства, або його «як вибір нового напрямку, що змінює свідомість людей, реалізує різні засоби зв'язку всередині та ззовні підприємства, втілює шлях досконалості і є багаторівневою системою» [3]. У сучасних умовах він виступає не лише інструментом реагування, але й важливим елементом стратегічного управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Вихід на міжнародні ринки відкриває для будь-яких підприємств нові можливості, однак супроводжується значними ризиками, серед яких нестабільність валютних курсів, політичні обмеження, логістичні труднощі та високий рівень конкуренції. Компанія NaturPro є сучасним українським виробником косметичної продукції, що здійснює діяльність на основі передових технологій, високих стандартів якості та індивідуального підходу до клієнтів, спеціалізується на виробництві косметичних засобів, зокрема тканинних масок, і є єдиним виробником тканинних масок в Україні, що формує його унікальну конкурентну позицію на внутрішньому та міжнародному ринках. Виробнича база компанії дозволяє забезпечувати повний цикл виробництва – від підготовки сировини до пакування готової продукції. Через військові події компанія NaturPro стикнулася із рядом проблем, а саме: 1) енергетична нестабільність та проблеми в логістиці; 2) нестача персоналу та ризик мобілізації необхідних фахівців; 3) залежність від сировини; 4) валютні ризики; 5) зміна споживчої поведінки; 6) збільшення податкових та інших адміністративних платежів. Для вирішення своїх проблем компанія інвестувала кошти в енергетичну автономність для забезпечення безперервності необхідних технологічних циклів варіння, застосувала гнучкі графіки роботи. Для закриття проблеми мобілізації і виїзду фахових працівників компанія впровадила програми швидкого перенавчання кадрів та автоматизацію певних ліній. Сировинна залежність від країн Азії, Європи, ПАР, логістичні

проблеми та валютні ризики змусили компанію шукати баланс між прибутковістю та доступністю цін в Україні. Раціональність споживача під час бойових дій, екологічна вимогливість змусили NaturPro адаптувати лінійки продукції, зробити акцент на масовий сегмент з преміальною якістю. Різні види зборів також змусили підприємство оптимізувати внутрішні витрати.

Сучасні підходи до антикризового менеджменту передбачають комплексне використання інструментів стратегічного планування, управління ризиками, фінансового прогнозування та цифровізації. Важливим елементом є створення систем раннього попередження кризових ситуацій, що дозволяє своєчасно реагувати на загрози. Значну роль також відіграє диверсифікація ринків збуту, яка сприяє зниженню залежності від окремих регіонів.

Проведений аналіз показав, що з метою підвищення ефективності антикризового менеджменту компанії NaturPro доцільно реалізувати такі заходи: диверсифікацію ринків збуту (розширити географічну присутність на ринках ЄС, Молдови, Грузії, тощо; отримати сертифікати згідно з європейськими стандартами ISO та GMP), реалізувати партнерства з великими ритейлерами для виготовлення продукції під власними брендами, здійснити орієнтацію на контрактне виробництво для отримання стабільних грошових потоків, отримання передоплати, оптимізацію логістичних процесів, провести подальшу роботу із асортиментом продукції, впровадження ERP-систем для автоматизації управління ресурсами, багатофункціональні заходи з управління персоналом, впровадження цифрових технологій. Важливим є також стратегічне планування з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища. Незважаючи на динамічні та негативні зміни в зовнішньому середовищі компанії NaturPro застосуванню заходів гнучкості виробництва, вдалося зберегти свої позиції та потенціал на основі заходів активного розвитку у вигляді власних торгових марок для великих ритейлів (EVA тощо) та застосування заходів гнучкості виробництва. Отже, антикризовий менеджмент є ключовим інструментом забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємств в умовах нестабільності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бланк І. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Ніка-Центр, 2020. 480 с.

2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 504 с.
3. Джур О. Є., Джига Л. В., Саламаніна С. О. Антикризоровий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>.

**Безсмола М. Д.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЗА УМОВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

У сучасній макроекономічній системі функціонування підприємств характеризується високим ступенем невизначеності та інтенсифікацією конкурентної боротьби, що зумовлює об'єктивну необхідність пошуку дієвих інструментів забезпечення довгострокової життєздатності. Впровадження стратегії диверсифікації виступає одним із ключових механізмів адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін зовнішнього середовища. Концептуально диверсифікація передбачає розширення сфер діяльності підприємства шляхом виходу на нові ринки збуту або впровадження у виробництво нових видів продукції, які не є безпосередньо пов'язаними з поточним основним бізнесом [4]. В умовах насичення традиційних ринків та загострення внутрішньогалузевої конкуренції така стратегія дозволяє оптимізувати розподіл фінансових ресурсів та мінімізувати сукупний операційний ризик. Відповідно до базових принципів стратегічного управління, диверсифікація розглядається не лише як засіб просторової експансії, а як складна інтегрована система переформатування архітектури бізнесу, що вимагає глибокого попереднього аналізу внутрішнього ресурсного потенціалу та ринкових бар'єрів [3].

Фундаментальна класифікація диверсифікаційних стратегій базується на критерії технологічної та маркетингової спорідненості нових напрямків бізнесу з існуючою операційною діяльністю підприємства. Споріднена диверсифікація фокусується на пошуку нових видів діяльності, які мають стратегічні відповідності з поточним ланцюжком створення вартості. Це дозволяє підприємству генерувати синергетичний ефект через спільне використання виробничих потужностей,