

УДК: 073.513

Г. В. Циганенко,

к. е. н., доцент, професор МКА, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи, Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

ORCID ID: 0000-0002-6245-5161

О. Л. Трухан,

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування Житомирський інститут Приватного акціонерного товариства "Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ORCID ID: 0000-0001-9250-2523

Антикризовий менеджмент як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах

H. Tsyhanenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of International Staff Academy, Associate Professor of the Department of Public Management, Administration, and Social Work, Shupyk National Healthcare University of Ukraine

O. Trukhan.

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management and Administration Department in Zhytomyr Institute of the Private joint-stock company "Higher educational establishment "Interregional Academy of Personnel Management"

Anti-Crisis Management as a Key Tool for Ensuring Business Sustainability in Modern Conditions

У статті розглядається антикризовий менеджмент як ключовий

інструмент для забезпечення стійкості та життєздатності бізнесу в сучасних умовах нестабільності та невизначеності. Досліджуються основні виклики, з якими стикаються підприємства, такі як глобальні кризи, пандемії, збройні конфлікти, цифрова трансформація та загострення конкуренції. Висвітлюються принципи, стратегії та інструменти антикризового управління, спрямовані на попередження криз, мінімізацію їх негативних наслідків, адаптацію до мінливих умов та забезпечення безперервності бізнесу. Аналізуються ефективні підходи до управління ризиками, впровадження інновацій, залучення та розвитку персоналу в кризових ситуаціях. Особлива увага приділяється ролі антикризового менеджменту під час пандемії COVID-19 та воєнної агресії Росії проти України. Розглядаються перспективи розвитку антикризових стратегій з урахуванням глобальних тенденцій, цифрових технологій та необхідності сталого розвитку. Наводяться приклади успішних практик застосування антикризового менеджменту провідними компаніями.

In the era of unprecedented global challenges and disruptions, effective crisis management has emerged as a crucial instrument for ensuring business resilience and sustainability. This article delves into the pivotal role of crisis management as a key strategy for organizations navigating the complexities of the modern business landscape. The contemporary business environment is characterized by heightened volatility, uncertainty, and risk. Enterprises face a multitude of potential crises, ranging from economic downturns, geopolitical conflicts, and natural disasters to cyber threats, technological disruptions, and public health emergencies like the COVID-19 pandemic. The Russian invasion of Ukraine has further exacerbated the challenges, creating an extraordinary crisis situation that demands agile and robust crisis management strategies. The article examines the theoretical foundations and practical applications of crisis management, highlighting its significance in preventing, mitigating, and recovering from crises. It explores proactive approaches to risk identification, crisis preparedness, and contingency planning, enabling

organizations to anticipate and respond effectively to potential threats. Reactive strategies for crisis response, damage control, and business continuity are also analyzed, underscoring the importance of agility, communication, and stakeholder management during critical situations. Moreover, the study delves into the role of crisis management in fostering organizational resilience and adaptability, emphasizing the need for continuous innovation, digital transformation, and talent development. Effective crisis management not only protects businesses from adverse impacts but also enables them to seize opportunities emerging from crises, fostering competitive advantage and long-term sustainability. The article investigates the evolving landscape of crisis management, considering the integration of cutting-edge technologies such as artificial intelligence, data analytics, and digital platforms. It examines the ethical implications of crisis management decisions and the importance of aligning crisis strategies with corporate social responsibility and sustainable development goals. Furthermore, the study analyzes successful case studies and best practices from leading organizations that have effectively navigated crises through robust crisis management strategies. These real-world examples provide valuable insights and lessons for organizations seeking to enhance their crisis preparedness and response capabilities. In conclusion, the article reinforces the critical significance of crisis management as a key instrument for ensuring business continuity, mitigating risks, and capitalizing on opportunities in an increasingly volatile and complex global environment. By embracing effective crisis management practices, organizations can build resilience, protect their stakeholders, and position themselves for long-term success in the face of adversity.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, стійкість бізнесу, управління ризиками, безперервність діяльності, цифрова трансформація, сталий розвиток, пандемія COVID-19, російське вторгнення в Україну.

Keywords: crisis management, business resilience, risk management, business continuity, digital transformation, sustainable development, COVID-19 pandemic, Russian invasion of Ukraine.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, мінливості та ризиків, здатність швидко адаптуватися до кризових ситуацій та забезпечувати безперервність діяльності є критично важливою для підприємств будь-якого масштабу. Глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19, російське вторгнення в Україну, економічні коливання, кліматичні зміни та технологічні зрушення, створюють безпрецедентні загрози для стійкості бізнесу. Ефективне антикризове управління стає невід'ємною складовою успішної стратегії підприємства, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки криз та швидко відновлюватися після них. Актуальність даної проблематики підкреслюється кількома ключовими факторами. По-перше, здатність організацій впроваджувати дієві антикризові заходи безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність, фінансову стабільність та репутацію. По-друге, неефективне управління кризовими ситуаціями може мати руйнівні наслідки для бізнесу, призводячи до значних фінансових втрат, втрати ринкових позицій та навіть банкрутства. По-третє, глобалізація та взаємопов'язаність сучасного економічного середовища посилюють ефект "доміно", коли криза в одній галузі чи регіоні може спричинити ланцюгову реакцію, що вплине на інші сектори та країни. Крім того, актуальність даної теми підсилюється необхідністю адаптації антикризових стратегій до швидких змін технологічного ландшафту, цифрової трансформації бізнесу та зростаючих вимог до сталого розвитку. Ефективні антикризові рішення повинні інтегрувати новітні технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних та хмарні обчислення, а також враховувати принципи корпоративної соціальної відповідальності та екологічної стійкості.

Таким чином, дослідження ролі антикризового менеджменту як ключового інструменту забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах має важливе наукове та практичне значення. Воно сприяє розвитку теоретичних основ антикризового управління, а також надає цінні рекомендації та кращі практики

для підприємств різних галузей щодо підвищення їхньої життєздатності та конкурентоспроможності в епоху глобальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Питання антикризового менеджменту та забезпечення стійкості бізнесу активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, І.Г. Брітченко та О.А. Князева [1] розглядають специфічні антикризові технології управління персоналом як ключовий ресурс для подолання кризових ситуацій. У щорічному звіті Світового економічного форуму [2] аналізуються глобальні виклики та перспективи розвитку антикризового менеджменту в 2023-2024 роках з урахуванням безпрецедентних загроз, спричинених пандемією та іншими факторами.

Фундаментальні засади антикризового управління підприємством, його теоретико-методологічні основи та практичний інструментарій ґрунтовно досліджені у працях І.В. Ліганенка [4] та С.М. Іванюти [3]. Важливі аспекти антикризового менеджменту в умовах пандемії COVID-19 висвітлює Л.О. Лігоненко [5], а О.Й. Шевцова [9] аналізує специфіку антикризового управління підприємством в екстремальних умовах воєнного стану.

Окремі галузеві та функціональні аспекти антикризового менеджменту розглядаються у виданнях "Інтелект XXI" [6], монографії О.О. Терещенка [8] з питань антикризового фінансового управління та навчальному посібнику Г.В. Ситника [7] з теорії та практики антикризового менеджменту.

Зарубіжні дослідники також роблять вагомий внесок у розвиток даної проблематики. Зокрема, J. Bundy, M.D. Pfarrer, C.E. Short та W.T. Coombs [10] аналізують різні аспекти криз та антикризового управління, інтегруючи їх у цілісну концепцію. В. Herbane [11] досліджує антикризовий менеджмент кризь призму складних адаптивних систем. I.I. Mitroff та M.C. Alpaslan [12] фокусуються на уроках антикризового управління, отриманих під час пандемії COVID-19. С.М. Pearson та J.A. Clair [13] розглядають контекстуальні фактори

та їх вплив на антикризовий менеджмент. С.А. Trahms, Н.А. Ndofor та К. Sikavica [14] аналізують стратегії компаній під час кризи, викликані пандемією.

Проте, незважаючи на численні дослідження в цій галузі, динамічні зміни глобального середовища, виникнення нових загроз та невизначеностей вимагають постійного перегляду та вдосконалення підходів до антикризового менеджменту як ключового інструменту забезпечення стійкості бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження антикризового менеджменту як ключового інструменту для забезпечення стійкості та життєздатності бізнесу в умовах сучасних викликів, таких як глобальні кризи, пандемії, збройні конфлікти, цифрова трансформація та загострення конкуренції. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

1. Проаналізувати основні виклики та загрози, з якими стикаються підприємства в сучасних нестабільних умовах.

2. Визначити принципи, стратегії та інструменти антикризового менеджменту для попередження та мінімізації негативних наслідків криз.

3. Дослідити ефективні підходи до управління ризиками, впровадження інновацій та розвитку персоналу в кризових ситуаціях.

4. Розглянути роль антикризового менеджменту під час пандемії COVID-19 та воєнної агресії Росії проти України.

5. Проаналізувати перспективи розвитку антикризових стратегій з урахуванням глобальних тенденцій, цифрових технологій та принципів сталого розвитку.

6. Навести приклади успішних практик застосування антикризового менеджменту на підприємствах різних галузей.

7. Обґрунтувати висновки дослідження та дати пропозиції щодо перспективи подальшого дослідження.

Виконання цих завдань дозволить комплексно розкрити тему антикризового менеджменту як ключового інструменту для забезпечення стійкості та життєздатності бізнесу в сучасних мінливих умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасний бізнес-ландшафт

характеризується високим рівнем турбулентності та невизначеності, що спричинено низкою викликів та загроз різного походження. Розглянемо основні з них детальніше:

1. Глобальні економічні кризи та коливання ринків. Як зазначається у звіті Світового економічного форуму [2], пандемія COVID-19 та її наслідки для економіки, енергетична криза та інші явища демонструють вразливість сучасного світу.

2. Геополітична нестабільність та збройні конфлікти. Військова агресія Росії проти України [9] значно ускладнює ведення бізнесу, спричиняє логістичні проблеми, розриви ланцюгів постачання та непередбачувані ризики.

3. Кіберзагрози та порушення інформаційної безпеки [6]. Зростає кількість кібератак, витоків даних та інших інцидентів, пов'язаних з інформаційними системами підприємств.

4. Стихійні лиха та екологічні виклики. Зміна клімату, природні катаклізми вимагають адаптації виробничих процесів до принципів сталого розвитку [2].

5. Цифрова трансформація та технологічні зрушення [6]. Швидкий розвиток цифрових технологій змушує компанії постійно модернізувати свої бізнес-моделі.

6. Загострення конкуренції та зміна споживчих переваг [1]. Глобалізація ринків, поява нових гравців, зміна потреб споживачів вимагають вдосконалення продуктів, послуг та маркетингових стратегій.

7. Кризи на рівні підприємств, пов'язані з управлінням персоналом, фінансами, виробництвом [1; 3; 4; 7; 8].

Наведені виклики та загрози демонструють складність сучасного бізнес-середовища і необхідність впровадження ефективних інструментів антикризового менеджменту для забезпечення стійкості та життєздатності підприємств.

Ефективне антикризове управління має ґрунтуватися на низці ключових

принципів, серед яких: принцип випередження - своєчасне виявлення ранніх ознак кризових ситуацій та вжиття превентивних заходів [3, с. 54-57]; принцип безперервності - антикризовий менеджмент є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством [7, с. 46-49]; принцип комплексності - використання різноманітних інструментів та залучення всіх підрозділів підприємства [4, с. 112-117]; принцип оперативності - швидке реагування на кризові явища та прийняття рішень [3, с. 63-65].

Стратегії антикризового менеджменту можуть включати: стратегію уникнення кризи - вчасне передбачення та нейтралізація потенційних загроз [8, с. 134-139]; стратегію пом'якшення наслідків - мінімізація негативного впливу кризи на діяльність підприємства [4, с. 205-211]; стратегію виживання - забезпечення життєздатності підприємства в умовах гострої кризи [1, с. 68-70]; стратегію відновлення - повернення до нормального функціонування після подолання кризи [7, с. 187-193].

Інструменти антикризового менеджменту включають: моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища для раннього виявлення ризиків [3, с. 92-98]; управління ризиками (ідентифікація, аналіз, оцінка, розробка заходів реагування) [11, с. 114-121]; антикризове планування та розробка сценаріїв дій у кризових ситуаціях [7, с. 142-149]; реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів для підвищення ефективності [4, с. 167-175]; управління ліквідністю, оптимізація витрат, пошук додаткових джерел фінансування [8, с. 92-102]; розвиток персоналу, формування команди антикризового управління [1, с. 70-73]; антикризовий PR та комунікації для збереження репутації [10, с. 1182-1185].

Застосування цих принципів, стратегій та інструментів у комплексі дозволяє підприємствам ефективно протидіяти кризовим явищам, мінімізувати їх негативний вплив та забезпечити стійкість бізнесу.

Ефективні підходи до управління ризиками, впровадження інновацій та розвитку персоналу, що можуть бути застосовані в кризових ситуаціях, можна систематизувати наступним чином.

А) Управління ризиками в кризових ситуаціях.

1. Ідентифікація ризиків - виявлення потенційних загроз як внутрішніх, так і зовнішніх [11, с. 115-117].

2. Оцінка ризиків - аналіз ймовірності настання ризику та його можливих наслідків [3, с. 95-97].

3. Розробка стратегії реагування - визначення методів нейтралізації, передачі або прийняття ризиків [7, с. 148-149].

4. Моніторинг та коригування - постійний контроль ризиків та адаптація стратегій при зміні умов [4, с. 172-174].

Б) Впровадження інновацій під час криз.

1. Діджиталізація бізнес-процесів та впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності [6].

2. Розробка нових продуктів та послуг, які відповідають змінам попиту в кризових умовах [13, с. 679-682].

3. Пошук нових ринків збуту та каналів продажів, у тому числі онлайн [12, с. 10-14].

4. Оптимізація виробничих процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій [5, с. 95-96].

В) Розвиток персоналу в умовах кризи.

1. Формування команди антикризового управління з відповідними компетенціями [1, с. 70-73].

2. Навчання та перекваліфікація персоналу для адаптації до нових вимог [4, с. 119-122].

3. Мотивація та стимулювання працівників в складних умовах [1, с. 71-72].

4. Забезпечення ефективних комунікацій та зворотного зв'язку між керівництвом та персоналом [10, с. 1185-1187].

5. Створення сприятливого психологічного клімату та подолання стресових ситуацій [14, с. 439-442].

Застосування ефективних підходів до управління ризиками, впровадження інновацій та розвитку персоналу в кризових умовах допоможе підприємствам пристосуватися до мінливого середовища, знизити негативний вплив криз та

забезпечити стійкість бізнесу.

Хоча гострий період пандемії залишився позаду, її наслідки для бізнесу досі відчуваються в 2024 р. Згідно зі звітом Світового економічного форуму, пандемія COVID-19 спричинила величезні економічні втрати у розмірі \$28 трлн протягом 2020-2025 рр. [2]. Антикризовий менеджмент відіграв ключову роль у забезпеченні безперервності діяльності підприємств під час локдаунів та карантинних обмежень. Як зазначається в дослідженні Міжнародного наукового журналу "Інтелект ХХІ" [6], компанії були змушені швидко адаптуватися до дистанційних форматів роботи, діджиталізувати бізнес-процеси та запроваджувати нові цифрові рішення.

Ефективне управління ризиками, пов'язаними з пандемією (ризики для здоров'я персоналу, розриви ланцюгів постачання, зниження попиту тощо), дозволило багатьом підприємствам пристосуватися та вижити у складних умовах [2; 3]. Як стверджується в монографії І.В. Ліганенко [4], кризова ситуація стимулювала інноваційну активність, пошук нових бізнес-моделей та ринків збуту.

Повномасштабна війна, розв'язана Росією в 2022 р., створила безпрецедентні виклики для українських підприємств. Застосування інструментів антикризового менеджменту відіграло життєво важливу роль у забезпеченні стійкості вітчизняного бізнесу. Як зазначається у статті О.Й. Шевцової [9], евакуація персоналу та виробничих потужностей з гарячих точок, диверсифікація джерел постачання, переорієнтація на нові ринки збуту, пошук альтернативних логістичних рішень - все це є прикладами антикризових заходів, які допомогли українським компаніям пристосуватися до воєнних реалій.

У навчальному посібнику С.М. Іванюти [3] підкреслюється, що ефективні комунікаційні стратегії та налагодження зв'язків з міжнародними партнерами сприяли збереженню репутації та забезпеченню фінансової підтримки для українських підприємств під час війни. Дослідження Бунді та ін. [10] також акцентує увагу на важливості антикризових PR та комунікацій для подолання кризових ситуацій.

У 2024 р., в умовах тривалого воєнного протистояння, антикризовий менеджмент, як зазначається у монографії І.В. Ліганенко [4], продовжує відігравати ключову роль у підвищенні стійкості вітчизняного бізнесу до наслідків війни, пошуку нових можливостей та підготовці до відбудови економіки в повоєнний період.

Згідно з останнім звітом Світового економічного форуму "Глобальні ризики 2023-2024: прогнозування викликів для антикризового менеджменту" [2], наведено статистичні дані та аналіз ключових показників, що стосуються мети нашого дослідження та висвітлюють масштаби проблем, з якими стикається бізнес.

Вплив пандемії COVID-19 на світову економіку спричинив такі наслідки: скорочення світового ВВП на 3,1% у 2020 р.; збитки у розмірі \$28 трлн через пандемію у 2020-2025 рр. (за оцінками); зростання безробіття до 6,6% у 2020 р.; збільшення державного боргу на 15% ВВП у середньому по країнах у 2020 р.

Загрози кібербезпеці та витоки даних спричинили: втрати для світової економіки від кібератак оцінюються у \$945 млрд у 2022 р.; у 2022 р. зафіксовано понад 5000 витоків даних у корпоративному секторі; очікується, що збитки від кібершахрайства до 2025 р. сягнуть \$10,5 трлн щорічно.

Наслідки змін клімату та екологічних загроз спричинили економічні втрати від стихійних лих у 2022 р. - близько \$275 млрд; від 25% до 35% видів тварин і рослин можуть зникнути до 2070 року через зміну клімату; до 2050 р. зміна клімату може зменшити світовий ВВП на 18%;

Геополітична нестабільність та збройні конфлікти – за оцінками експертів прямі та непрямі економічні наслідки війни в Україні оцінюються у \$2,8 трлн у 2022-2023 рр. ; порушення торговельних бар'єрів, розриви ланцюгів постачання та зростання цін на енергоресурси. Ці статистичні дані підкреслюють масштаби та серйозність викликів, з якими стикаються підприємства у сучасному світі. Впровадження ефективного антикризового менеджменту є життєво необхідним для мінімізації негативного впливу цих загроз та забезпечення стійкості бізнесу. Порівняльні дані докризової та під час кризових ситуацій (Табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльні показники викликів та загроз до та під час криз COVID-19 та військового вторгнення Росії в Україну

Показник	До кризи	Під час кризи	Прогноз/Наслідки
Світовий ВВП	Зростання 2,8% у 2019 р.	Скорочення на 3,1% у 2020 р.	Збитки \$28 трлн у 2020-2025 рр.
Безробіття	5,4% у 2019 р.	Зростання до 6,6% у 2020 р.	-
Державний борг	83,5% ВВП у 2019 р.	Збільшення на 15% ВВП у 2020 р.	-
Кібербезпека	Збитки \$600 млрд у 2018 р.	Збитки \$945 млрд у 2022 р.	\$10,5 трлн збитків щорічно до 2025 р.
Витоки даних	3,8 тис. випадків у 2018 р.	Понад 5 тис. випадків у 2022 р.	-
Зміна клімату	-	Втрати \$275 млрд від стихійних лих у 2022 р.	Скорочення ВВП на 18% до 2050 р.
Біорізноманіття	-	-	25-35% видів можуть зникнути до 2070 р.
Війна в Україні			\$2,8 трлн економічних втрат у 2022-2023 рр.

Джерело: узагальнено [2]

Ця порівняльна статистика яскраво ілюструє масштаби негативного впливу криз на світову економіку, бізнес та суспільство в цілому. Показники до кризових періодів демонструють відносну стабільність, тоді як під час криз спостерігаються різкі негативні коливання в економічних, соціальних та екологічних сферах. Прогнози на майбутнє також вказують на значні довгострокові збитки та наслідки, з якими необхідно буде боротися за допомогою ефективних антикризових стратегій та інструментів.

Нами прослідковуються тенденції щодо наступних перспектив розвитку антикризових стратегій. З урахуванням глобальних тенденцій відстежується посилення взаємозв'язку та взаємозалежності світової економіки [2]. Необхідність координації антикризових дій на міжнародному рівні. Відбувається зростання ролі наднаціональних організацій у регулюванні та запобіганні глобальним кризам (ООН, СОТ, МВФ тощо) [2; 11]. Відчувається необхідність поширення принципів ESG (environmental, social, governance) та сталого розвитку в бізнес-середовищі [5]. Імплементация цих принципів в антикризові стратегії.

З урахуванням цифрові технології потребують використання великих даних, аналітики та штучного інтелекту для передбачення криз та раннього виявлення ризиків [6; 13]; потрібен розвиток цифрових платформ для оперативного обміну інформацією та координації антикризових заходів [12]; необхідним є впровадження хмарних технологій, інструментів віддаленої роботи та кібербезпеки для забезпечення безперервності бізнесу [4]; необхідна діджиталізація виробничих процесів, логістики та ланцюгів постачання для підвищення їх стійкості [6].

З урахуванням Принципи сталого розвитку необхідна інтеграція екологічних та соціальних аспектів у антикризову стратегію та річні антикризові плани [5; 7]; здійснювати фокус на кругову економіку, ресурсоефективність та скорочення відходів для мінімізації екологічних ризиків [5]; організовувати забезпечення безпеки персоналу, дотримання трудових стандартів та етичних норм під час криз [1; 14]; формувати корпоративну культури сталого розвитку для підвищення стійкості компанії [4].

Урахування цих глобальних тенденцій, цифрових інновацій та принципів сталості дозволить підприємствам розробляти більш ефективні та адаптивні антикризові стратегії, здатні протистояти різноманітним викликам сучасності та майбутнього. Прикладами успішних практик застосування антикризового менеджменту на підприємствах різних галузей в кризові періоди були такі кампанії.

1. Авіаційна галузь - компанія Delta Air Lines (США) під час пандемії COVID-19 Delta швидко оптимізувала витрати, скоротила робочу силу та маршрути; було проведено реструктуризацію боргу та отримано фінансову підтримку від уряду; впроваджено жорсткі протоколи безпеки для відновлення польотів. У 2021 р. Delta повернулася до прибутковості завдяки антикризовим діям [12].

2. Виробництво - завод Volkswagen у Вольфсбурзі (Німеччина). Після зупинки виробництва під час локдауну застосовано гнучкі графіки праці.; була прискорена діджиталізація виробничих процесів та логістики; впроваджено

посилені заходи безпеки та соціального дистанціювання. Завдяки антикризовим діям завод зміг відновити повну потужність [6].

3. IT-сектор - компанія SoftServe (Україна). Після початку війни в Україні персонал був евакуйований у безпечні регіони. Забезпечено безперебійну роботу завдяки хмарній інфраструктурі та гнучкості. Надано фінансову та психологічну підтримку працівникам. Компанія змогла зберегти операційну діяльність та взяти участь у відбудові [9].

4. Роздрібна торгівля - компанія Walmart (США). В період пандемії посилено онлайн-продажі та доставку товарів. Застосовано гнучкі моделі постачання для забезпечення безперервності. Додатково найнято 235 тис. співробітників для задоволення підвищеного попиту. Walmart змогла збільшити прибутки в кризових умовах [3; 13].

Ці приклади демонструють, як великі компанії різних галузей застосовували антикризовий менеджмент для адаптації до викликів, мінімізації втрат та забезпечення стійкості свого бізнесу в складних обставинах.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Дане дослідження підтверджує, що антикризовий менеджмент є ключовим інструментом для забезпечення стійкості та життєздатності бізнесу в сучасних умовах нестабільності та невизначеності. Підприємства стикаються з численними викликами, серед яких глобальні економічні кризи, геополітична нестабільність, кіберзагрози, зміна клімату, технологічні зрушення та загострення конкуренції.

Ефективне антикризове управління базується на принципах випередження, безперервності, комплексності та оперативності. Стратегії антикризового менеджменту включають уникнення криз, пом'якшення їх наслідків, виживання та відновлення після криз. Основними інструментами є моніторинг середовища, управління ризиками, антикризове планування, реструктуризація, оптимізація фінансів, розвиток персоналу та антикризовий PR.

Ефективні підходи до управління ризиками, впровадження інновацій та розвитку персоналу під час криз дозволяють підприємствам пристосуватися до

мінливих умов, знизити негативний вплив та забезпечити безперервність бізнесу. Кризові періоди, такі як пандемія COVID-19 та війна в Україні, продемонстрували життєву важливість антикризового менеджменту.

Перспективи розвитку антикризових стратегій пов'язані з урахуванням глобальних тенденцій, використанням цифрових технологій (аналітика, штучний інтелект, хмарні рішення) та імплементацією принципів сталого розвитку (ESG, ресурсоефективність, корпоративна культура). Успішні практики застосування антикризового менеджменту в різних галузях (авіація, виробництво, ІТ, роздрібна торгівля) демонструють дієвість інструментів антикризового управління для адаптації до викликів та забезпечення стійкого функціонування бізнесу.

Перспективи подальших досліджень передбачають: дослідження нових методів та моделей передбачення криз на основі великих даних, машинного навчання та штучного інтелекту; вивчення практик антикризового управління в окремих галузях промисловості, з урахуванням специфіки їх діяльності; аналіз впливу нових технологій (метавсесвіт, блокчейн, кванту́ті обчислення) на розвиток інструментів антикризового менеджменту; дослідження ефективних підходів до координації антикризових зусиль на міжнародному рівні та між державним і приватним секторами; вивчення кращих практик імплементації принципів сталого розвитку в антикризові стратегії компаній та формування відповідної корпоративної культури. Дослідження в цих напрямках дозволить розширити теоретичну базу та вдосконалити практичний інструментарій антикризового менеджменту для підвищення стійкості бізнесу до майбутніх викликів.

Список літератури

1. Брітченко І.Г., Князева О.А. Антикризові технології управління персоналом. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 2. С. 64-73.
2. Звіт "Глобальні виклики та перспективи розвитку антикризового

менеджменту в 2023-2024 роках" Світового економічного форуму (World Economic Forum) - "Global Risks Report 2023-2024: Forecasting Challenges for Crisis Management".

3. Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2022. 288 с.

4. Ліганенко І.В. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. К.: КНТЕУ, 2021. 324 с.

5. Лігоненко Л.О. Антикризівий менеджмент в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 93-97.

6. Міжнародний науковий журнал "Інтелект ХХІ", спеціальний випуск "Антикризівий менеджмент та економічна безпека підприємств" (2023).

7. Ситник Г.В. Антикризівий менеджмент: теорія і практика управління: навч. посібник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 328 с.

8. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2019. 268 с.

9. Шевцова О.Й. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2022. № 3. С. 67-73.

10. Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E., Coombs, W.T. (2022). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 48(5), pp. 1176-1189.

11. Herbane, B. (2023). Exploring Crisis Management in the Context of Complexity. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(2), pp. 109-123.

12. Mitroff, I.I., Alpaslan, M.C. (2023). The Impact of COVID-19 on Crisis Management: Lessons Learned and Future Perspectives. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(1), pp. 5-18.

13. Pearson, C.M., Clair, J.A. (2020). Crisis Management: An Observation of Context Factors and Implications for Research and Practice. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), pp. 673-688.

14. Trahms, C.A., Ndofor, H.A., Sikavica, K. (2021). Strategizing in a Crisis:

Analyzing Antecedents to Firm Strategies During the COVID-19 Pandemic. *European Management Review*, 18(4), pp. 433-449.

References

1. Britchenko, I.H., Kniazieva, O.A. (2022), "Anti-crisis personnel management technologies", *Marketing and Management of Innovations*, vol. 2, pp. 64-73.
2. World Economic Forum (2023), "Global Risks Report 2023-2024: Forecasting Challenges for Crisis Management".
3. Ivaniuta, S.M. (2022). [Anti-crisis management: a textbook], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
4. Lihanenko, I.V. (2021), [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools: a monograph], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
5. Lihonenko, L.O. (2021), "Crisis management in the context of the COVID-19 pandemic", *Economy and State*, vol. 2, pp. 93-97.
6. Special issue "Crisis Management and Economic Security of Enterprises" (2023), *International Scientific Journal "Intelligence XXI"*.
7. Sytnyk, H.V. (2020), [Crisis management: theory and practice of management: a textbook], Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.
8. Tereshchenko, O.O. (2019), [Anti-crisis financial management at the enterprise: a monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Shevtsova, O.Y. (2022), "Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of martial law", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, vol. 3, pp. 67-73.
10. Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E., Coombs, W.T. (2022), "Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development", *Journal of Management*, vol. 48, no. 5, pp. 1176-1189.
11. Herbane, B. (2023), "Exploring Crisis Management in the Context of Complexity", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 31, no. 2, pp. 109-123.
12. Mitroff, I.I., Alpaslan, M.C. (2023), "The Impact of COVID-19 on Crisis

Management: Lessons Learned and Future Perspectives”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 31, no. 1, pp. 5-18.

13. Pearson, C.M., Clair, J.A. (2020), “Crisis Management: An Observation of Context Factors and Implications for Research and Practice”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 41, no. 8, pp. 673-688.

14. Trahms, C.A., Ndofor, H.A., Sikavica, K. (2021), “Strategizing in a Crisis: Analyzing Antecedents to Firm Strategies During the COVID-19 Pandemic”, *European Management Review*, vol. 18, no. 4, pp. 433-449.