

balization]. *Ekonomika i suspilstvo*, 15, 65–70. https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/11.pdf

Shtuler I. Yu. & Prestaia V. V. (2023). Rynok IT-posluh: tendentsii ekonomichnoho rozvytku ta oriietry dlia Ukrainy [IT Services Market: Trends of Economic Development and Guidelines for Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 3, 25–31. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-261-25-31>

Skok P. O. & Sotnyk Yu. P. (2023). Formuvannia konkurentospromozhnoi stratehii pidpriemstva u voiennyi chas [Formation of a Competitive Enterprise Strategy in Wartime]. *Biznes Inform*, 11, 347–352. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-347-352>

Vilkhivska O. V. (2025). Human Capital in Ukraine's IT Sector: Analysis of the Current State, Statistics, And De-

velopment Prospects. *Biznes Inform*, 3, 60–66. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-60-66>

World Bank Group. (2025). *The Global Findex 2025*. <https://www.worldbank.org/en/publication/global-findex>

Zavorodnya E. O., Melnyk T. M. & Shestak Ya. I. (2025). Correlation Analysis of Competitiveness Factors and Contribution of Ukraine's ICT Sector to GDP and GVA. *Biznes Inform*, 7, 106–115. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-106-115>

Стаття надійшла до редакції / Received: 11.01.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 25.01.2026
Оприлюднено / Published: 31.03.2026

УДК 339.9:658.3

JEL: F20; L20; M20; M14

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-345-355>

ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

©2026 МИХАЙЛИНА Д. Г., КИРИЛЮК М. В.

УДК 339.9:658.3

JEL: F20; L20; M20; M14

Михайлина Д. Г., Кирилук М. В. Формування стійких бізнес-моделей в умовах війни в Україні в контексті глобальних тенденцій антикризового менеджменту

У статті досліджено актуальні тенденції становлення стійких бізнес-моделей та обґрунтовано посилення ролі антикризового менеджменту в умовах зростаючої локальної та глобальної турбулентності. Метою дослідження виступила ідентифікація результативних практик антикризового управління та систематизація підходів до формування сучасних бізнес-моделей вітчизняних підприємств, що виникли та еволюціонували під впливом повномасштабної війни. Методологічну основу становлять узагальнення та систематизація первинних емпіричних даних, отриманих у межах глибоких інтерв'ю з власниками та топменеджерами компаній різних галузей і масштабів діяльності, які продемонстрували здатність забезпечувати безперервність операційних процесів і зберігати результативність у кризових умовах. Загалом у дослідженні взяли участь вісім респондентів. У результаті визначено ключові засади формування сучасної стійкої бізнес-моделі, серед яких: гнучкість і адаптивність як передумова безперервності діяльності та оперативного прийняття рішень; людиноцентричний підхід, що охоплює гарантування безпеки працівників, їх психологічну підтримку та інвестування в розвиток людського капіталу; соціальна відповідальність і волонтерська активність як чинник зміцнення довіри та консолідації спільноти; ефективна антикризова комунікація з акцентом на прозорість, системність і посилення внутрішньої взаємодії; зростання значущості антикризового лідерства, орієнтованого на гуманістичні цінності та емоційну залученість; децентралізація управління на засадах довіри та делегування повноважень; трансформація організаційної культури в напрямі партнерства, проактивності та відповідальності; інституціоналізація сучасних управлінських інструментів, зокрема сценарного планування та концепції VUCA, що формують парадигму гнучкого мислення та орієнтації на альтернативні сценарії розвитку. Обґрунтовано, що імплементація зазначених принципів підвищує спроможність підприємств різних масштабів і галузей забезпечувати своєчасне реагування на кризові виклики та підтримувати довгострокову стійкість як на національному, так і на глобальному рівнях.

Ключові слова: стійка бізнес-модель, антикризовий менеджмент, ризик-менеджмент, антикризове лідерство, антикризова комунікація, міжнародний бізнес, глобальні тенденції нестабільності.

Бібл.: 23.

Михайлина Діана Георгіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, 58002, Україна)

E-mail: d.mykhaulyna@chnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3430-784X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/D-2655-2016>

Кирилук Марина Василівна – засновник ПП «Західна маркетингова компанія» (мікрорайон «Сонячний», 7, кв. 27, Новодністровськ, 60236, Україна)

E-mail: maryna.kyryljuk@gmail.com

Mykhailyna D. G., Kyrylyuk M. V. Formation of Resilient Business Models under the Conditions of Wartime in Ukraine in the Context of Crisis Management Global Trends

The article explores current trends in the development of sustainable business models and substantiates the increasing role of crisis management amid growing local and global turbulence. The aim of the study was to identify efficient crisis management practices and to systematize approaches to forming modern business models of domestic enterprises that emerged and evolved under the influence of the ongoing full-scale war. The methodological basis includes the generalization and systematization of primary empirical data obtained from in-depth interviews with owners and top managers of companies across various industries and scales of operation, who demonstrated the capacity to ensure continuity of operational processes and maintain performance under crisis conditions. In total, eight respondents participated in the study. As a result, the key principles for shaping a modern sustainable business model have been identified, including: flexibility and adaptability as prerequisites for business continuity and swift decision-making; a human-centered approach encompassing employee safety, psychological support, and investment in human capital development; social responsibility and volunteer engagement as factors for building trust and community cohesion; efficient crisis communication emphasizing transparency, systemic approach, and strengthening internal collaboration; the increasing importance of crisis leadership grounded in humanistic values and emotional engagement; decentralization of management based on trust and delegation of authority; transformation of organizational culture toward partnership, proactivity, and accountability; institutionalization of modern management tools, including scenario planning and the VUCA concept, fostering a paradigm of flexible thinking and orientation towards alternative development scenarios. It is substantiated that implementing these principles enhances the ability of enterprises of various scales and industries to respond promptly to crisis challenges and sustain long-term resilience at both the national and global levels.

Keywords: sustainable business model, crisis management, risk management, crisis leadership, crisis communication, international business, global instability trends.

Bibl.: 23.

Mykhailyna Diana G. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (2 Kotsiubynskoho Str., Chernivtsi, 58002, Ukraine)

E-mail: d.mykhaylyna@chnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3430-784X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/D-2655-2016>

Kyrylyuk Maryna V. – Founder of the PE "Western Marketing Company" (apt. 27, "Soniachnyi" microdistrict, 7, Novodnistrovsk, 60236, Ukraine)

E-mail: maryna.kyrylyuk@gmail.com

Сучасний глобальний простір характеризується зростанням рівня стресогенності та турбулентності, зумовлених наслідками пандемії COVID-19, війною в Україні, а також збільшенням частоти природних і антропогенних катастроф, що комплексно впливають на всі сфери суспільного життя. Зазначені фактори мають системний вплив на соціально-економічні процеси та істотно трансформують умови функціонування суб'єктів господарювання. В умовах взаємозалежності та тісної взаємопов'язаності, притаманних процесам глобалізації, міжнародний бізнес демонструє підвищену вразливість до кризових явищ, незалежно від їхньої географічної локалізації. За таких обставин розроблення та впровадження збалансованої стратегії кризового управління набуває ключового значення як необхідна передумова ефективного й економічно доцільного функціонування та взаємодії суб'єктів міжнародного бізнесу [22].

Попри те, що управління ризиками історично формувалося та інституціоналізувалося переважно у фінансовому секторі, сучасні глобальні трансформації та кризові виклики зумовили істотне зростання інтересу до впровадження систем ризик-менеджменту в нефінансових секторах економіки [12]. На сучасному етапі розвитку міжнародного бізнесу найбільш значущими джерела-

ми ризиків для компаній залишаються порушення глобальних ланцюгів постачання, кіберзагрози, посилення регуляторних вимог, ескалація геополітичної напруженості, зростання частоти природних катастроф, а також проблеми залучення й утримання людського капіталу [12; 19].

Додатково зазначити, що ризик-менеджмент спрямований передусім на мінімізацію ймовірності настання негативних наслідків, тоді як антикризове управління забезпечує збереження життєздатності організації в умовах уже наявної кризи. Водночас саме узагальнення досвіду подолання кризових явищ формує підґрунтя для вироблення нових принципів управління ризиками та конструювання стійких бізнес-моделей в умовах комплексної турбулентності зовнішнього середовища. Особливої ваги набуває управлінський досвід керівників підприємств, зокрема українських компаній, які продемонстрували спроможність до адаптації, збереження операційної діяльності та подальшого розвитку в умовах повномасштабної війни.

Сучасна концепція бізнес-моделі набула ґрунтового теоретичного опрацювання як у зарубіжних, так і у вітчизняних наукових дослідженнях. У працях Е. Філта [11], О. Зибаревої, І. Лопашук, І. Бивших [4] бізнес-модель інтерпретується як

відображення ціннісної логіки функціонування організації, що пояснює механізми створення, надання та привласнення цінності для споживача. Г. Торнтон [20] акцентує увагу на взаємозв'язку між еволюцією бізнес-моделей і процесами інтернаціоналізації компаній у контексті управлінської діяльності. Своєю чергою, Д. Тісі [17] розглядає бізнес-модель кризь призму ключових ціннісних вимірів, зокрема ціннісної пропозиції, процесів створення та доставки цінності, а також механізмів її нарощення. Г. Бекірі [10] підкреслює, що запорукою стійкості підприємств у кризових умовах виступають інноваційні бізнес-моделі, які передбачають пріоритетне інвестування в науково-дослідну діяльність. Саме такі моделі, на його думку, становлять підґрунтя сучасного антикризового менеджменту та забезпечують довгострокову життєздатність організацій.

Питання антикризового менеджменту також отримало ґрунтовне висвітлення у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, Е. Джеймс [13] і К. Мізрак [16] акцентують увагу на визначальній ролі антикризового лідерства у збереженні корпоративної репутації та підтриманні довіри з боку ключових зацікавлених сторін. Н. Захарченко [23] обґрунтовує необхідність безперервного перегляду та вдосконалення філософії й інструментарію управління ризиками з урахуванням викликів цифрової трансформації, зокрема у сфері управління людськими ресурсами. Своєю чергою, А. Коровіна та Р. Грінченко [14] аналізують ключові компоненти антикризового менеджменту в діяльності міжнародних компаній в умовах глобальних викликів, підкреслюючи значення лідерства та проактивних стратегічних підходів для ефективного реагування на кризові явища. О. Джур, А. Джига та С. Саламаніна [3] наголошують на доцільності формування стратегії антикризових комунікацій, у межах якої пріоритетного значення набувають принципи прозорості, завчасної підготовки, а також забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації під час кризових ситуацій.

Проблематика розвитку бізнесу в умовах війни дедалі активніше досліджується вітчизняними науковцями. Зокрема М. В. Гарасимлюк, А. П. Федоришин, Д. П. Семків [2], Т. О. Мурована [7] особливу увагу приділяють питанню пошуку способів підтримки підприємців під час війни, включно з активною роллю державного сектора. І. В. Кривов'язюк [5], Б. С. Ватченко, Р. С. Шаранов [1] висвітлюють засади антикризового управління підприємством в умовах війни, звертаючись до порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу, наголошуючи на принципі

терміновості реагування. А. Круглянко [6] звертається до аналізу міжнародного досвіду з метою розробки рекомендацій пріоритетних напрямів трансформації бізнес-моделей українських підприємств в умовах воєнних викликів.

За оцінками міжнародних експертів, сучасні керівники бізнесу здійснюють управлінську діяльність в умовах зростаючої нестабільності та невизначеності, що фактично не залишає альтернативи системній і проактивній адаптації до динамічного середовища. У цьому контексті серед стратегічних пріоритетів, які забезпечують довгострокову стійкість компаній, виокремлюють такі напрями [18]:

- 1) *посилення довіри стейкхолдерів*, що передбачає відповідність між задекларованими корпоративними цінностями та реальними управлінськими практиками. Емпіричні дані засвідчують, що близько 80% споживачів очікують від брендів активної позиції в розв'язанні суспільно значущих проблем [21];
- 2) *інтеграцію принципів сталого розвитку як одного з ключових драйверів зростання*. Перехід до низьковуглецевої моделі економіки створює додаткові можливості отримання доходів у сферах екологічних інновацій, чистих технологій і відновлюваної енергетики. За результатами опитування 500 компаній майже 70% респондентів відзначили, що фінансові результати від упровадження кліматичних ініціатив перевищили їхні попередні очікування;
- 3) *трансформацію підходів до торгівлі та управління ланцюгами постачання*. Тривалі збої, що розпочалися в період пандемії COVID-19 і посилюються внаслідок повномасштабної війни в Україні, продемонстрували системну вразливість глобальних ланцюгів створення вартості, зокрема у продовольчому секторі, текстильній галузі, автомобілебудуванні та виробництві напівпровідників. Підвищення їхньої стійкості потребує диверсифікації постачальників, розширення автоматизації процесів і впровадження цифрових і хмарних технологій для забезпечення прозорості та керованості;
- 4) *безперервні інвестиції в технологічний розвиток, які залишаються визначальним чинником організаційної гнучкості та кризостійкості*. Досвід глобальної пандемії підтвердив ключову роль цифрових рішень у підтриманні безперервності бізнес-процесів. У перспективі такі технології, як штучний інтелект, аналітика великих даних,

Інтернет речей і віртуальна реальність, стануть невід'ємними елементами конкурентоспроможності, сприяючи формуванню нових бізнес-моделей та підвищенню якості управлінських рішень;

- 5) *людиноцентричну орієнтацію бізнес-стратегії, що розглядається як критично важливий фактор довгострокового розвитку.* Посилення конкуренції за таланти актуалізує інтеграцію управління людським капіталом у стратегічне ядро компанії, зокрема в аспектах різноманіття, рівності та інклюзії, професійного розвитку, стратегічного планування робочої сили, залучення й утримання персоналу, управління результативністю та систем винагороди. Водночас формування культури гнучкості, інноваційності та відповідального ставлення до ризику стимулює розвиток підприємницького мислення працівників і підсилює адаптаційний потенціал організацій.

Згідно з даними Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні, в умовах повномасштабного вторгнення близько двох третин малих і середніх підприємств були змушені повністю або частково призупинити свою діяльність, при цьому 6% суб'єктів господарювання припинили функціонування на період один рік і більше. Водночас 36,5% підприємств змогли забезпечити безперервність операційної діяльності [8]. У цьому контексті особливу наукову зацікавленість становить аналіз управлінського мислення та підходів до прийняття рішень, які лежать в основі функціонування вітчизняних підприємств, що зберегли здатність до діяльності в кризових умовах повномасштабної війни.

Метою статті є виявлення ефективних практик антикризового управління та систематизація підходів до формування сучасних бізнес-моделей вітчизняних підприємств, які сформувалися та зазнали трансформації в умовах повномасштабної війни.

З метою ідентифікації найкращих практик антикризового управління, аналізу адаптаційних та інноваційних підходів українського бізнесу, а також узагальнення підходів до формування новітніх бізнес-моделей вітчизняних підприємств, що виникли та еволюціонували в умовах повномасштабної війни, було проведено серію глибоких інтерв'ю з власниками та топменеджерами компаній різних галузей і масштабів діяльності. Учасники дослідження продемонстрували здатність до переосмислення класичних управлінських концепцій і формування нових засад антикризових стратегій. Загалом було опитано 8 респондентів.

Збір емпіричних даних здійснювався у форматі онлайн- та очних інтерв'ю тривалістю до 1,5 години кожне. Отримані результати були систематизовані та узагальнені з метою виявлення ключових напрямів управлінського прийняття рішень у базових сферах діяльності підприємств, зокрема трансформації підходів до планування, організації та контролю, перегляду ціннісних орієнтирів, управління персоналом, а також розвитку внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

У глибоких інтерв'ю взяли участь власники та топменеджери провідних українських компаній, зокрема: видавництва «Vivat», що спеціалізується на виданні книжкових бестселерів українською мовою; ТОВ «Заммлер Україна» – транспортно-логістичної компанії, що спеціалізується на вантажному автомобільному перевезенні; компанії «Makosh» – імпортера та дистриб'ютора мінеральних добрив; «Ribas Hotels Group» – української мережі готелів; ТОВ «Контрактпол Україна» (Kontraktpol) – імпортера покриттів для підлоги; Kärcher (Керхер) Україна – офіційного представництва німецької компанії Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, світового лідера з виробництва техніки для прибирання, очищення та догляду; ТОВ «Кормотех» (Kormotech LLC) – глобальної сімейної компанії з українським походженням, найбільшого в Україні виробника кормів для домашніх тварин; мережі сучасних книгарень-кав'ярень «Сенс» [9].

Незважаючи на відмінності в масштабах діяльності та галузевій належності, спільною визначальною характеристикою цих підприємств стала здатність забезпечувати безперервність операційної діяльності та зберігати результативність в умовах повномасштабного вторгнення. Серед основних викликів, окреслених респондентами, виокремлено: дефіцит достовірної інформації, постійні повітряні тривоги та загрозу ракетних ударів, розриви ланцюгів постачання, високий рівень невизначеності, емоційне виснаження персоналу, валютні коливання, що впливали на механізми ціноутворення, втрату окремих ринків збуту, а також необхідність забезпечення безпеки працівників.

Водночас досліджувані компанії не лише адаптувалися до кризових умов і зберегли стійкість, а й продемонстрували зростання фінансових показників, розширивши напрями діяльності відповідно до трансформованих потреб ринку у воєнний період. Такі результати стали можливими завдяки реалізації стратегічних орієнтирів, спрямованих на забезпечення довгострокової стійкості бізнесу та формування інноваційних бізнес-моделей. До ключових орієнтирів належать такі.

По-перше, гнучкість і адаптивність. Усі опитані респонденти наголосили на необхідності функціонування в умовах високої невизначеності, що передбачало оперативну переорієнтацію та ухвалення управлінських рішень за браку повної інформації. Управлінські підходи змістилися в напрямі підвищення адаптивності, швидкості реагування та забезпечення результативності за обмежених ресурсів. Компанії продемонстрували здатність діяти більш оперативно, точно та рішуче. Переорієнтація охопила як зовнішні аспекти діяльності (ринкові напрями, товарний портфель, ланцюги постачання), так і внутрішню організацію праці, зокрема трансформацію функціональних ролей персоналу.

Приміром, після втрати білоруського ринку, що забезпечував близько 10% прибутку, компанія «Кормотех» здійснила оперативну диверсифікацію збутових напрямів, переорієнтувавшись на ринки Центральної та Східної Європи та впровадивши оновлену стратегію розвитку бренду. Аналогічні процеси відбувалися й у сфері управління персоналом. Понад 50 співробітників, зокрема фахівців із PR, маркетингу, логістики, дизайну та аналітики, які втратили можливість виконувати попередні функціональні обов'язки, були залучені до реалізації соціально орієнтованого проекту допомоги тваринам, що постраждали від війни, «Safe Pets of Ukraine». У компанії «Керхер Україна» працівники, які раніше відповідали за виставкову діяльність, були інтегровані до напрямів логістики та технічної підтримки. Крім того, було сформовано окрему внутрішню команду для координації волонтерських ініціатив, а частина персоналу долучилася до організації та транспортування гуманітарних вантажів, зокрема обладнання для лікарень, Збройних Сил України та комунальних служб. Згодом компанія відновила комерційну діяльність, однак із трансформованими пріоритетами: було посилено співпрацю з державними замовниками та комунальними підприємствами, а товарний асортимент адаптовано до актуальних потреб (зокрема, включено генератори та системи очищення для комунального сектора). Водночас підприємства переглянули підходи до стратегічного та фінансового планування: замість річного горизонту бюджетування запроваджено короткострокове планування (квартальне або місячне), що відповідає принципам динамічного фінансового управління.

По-друге, людиноцентричний підхід. У перші години та дні повномасштабного вторгнення пріоритетним завданням керівництва всіх досліджуваних компаній було забезпечення фізичної безпеки працівників. Надалі стратегічний акцент

змістився на збереження кадрового потенціалу та підтримку персоналу в максимально повному складі. Було організовано евакуацію співробітників із зон підвищеної небезпеки, надано житло тим, хто його потребував, а також у більшості випадків ухвалено рішення про збереження виплат заробітної плати незалежно від фактичної можливості виконання професійних обов'язків.

Зокрема, у компанії «Керхер Україна» в місті Києві було сформовано антикризовий штаб, мобілізовано внутрішні ресурси та впроваджено комплекс заходів із підтримки працівників: організовано евакуацію з небезпечних регіонів (у разі потреби разом із членами родин), здійснено авансові виплати, надано корпоративний транспорт і поповнено паливні картки. Офісний простір трансформувався в середовище психологічної стабілізації та підтримки, де, окрім робочих процесів, забезпечувалися можливості для фізичної активності (спортзал, йога, теніс), діяла часткова компенсація занять у спортивних клубах (50%), впроваджено гнучкий графік роботи, а також налагоджено регулярну внутрішню комунікацію, зустрічі та тренінги за участю психологів. Таким чином, офіс виконував функцію безпечного простору, що сприяв збереженню відчуття стабільності в умовах загальної турбулентності. Команда «Кормотех» релокувала управлінські зустрічі з офісного приміщення у Львові до власного сімейного готелю в центрі міста, прагнучи створити атмосферу підтримки, взаємної довіри та згуртованості. У перший день війни було ухвалено рішення про тимчасову зупинку виробничих потужностей з міркувань безпеки працівників. Подальша діяльність реалізувалася в режимі щоденного оперативного планування та адаптації до змін, що передбачало швидкий цикл «ухвалення рішення – реалізація – коригування». Керівництво закладів «Сенс» зазначає, що в перші дні війни книгарня в Києві (Печерський район) фактично виконувала функцію волонтерського хабу та простору соціальної підтримки для мешканців, де люди шукали передусім відчуття спільності та психологічної рівноваги. Водночас повернення більшості працівників до роботи після початкового шокowego періоду стало показником довіри до організації та одним із ключових досягнень управлінської команди. З метою зміцнення внутрішньої стійкості колективу було впроваджено практики колегіального ухвалення рішень, їх обговорення та тестування, а також залучено професійного коуча для підтримки управлінського складу. Отже, збереження команди та комплексна підтримка працівників стали фундаментальними засадами діяльності досліджуваних

підприємств у воєнний період, визначивши нову якість організаційної культури та управлінських рішень. У подальшому інвестування в людський капітал стало інтегрованим елементом стратегій розвитку компаній. Це передбачало системну реалізацію програм внутрішнього навчання, ініціатив із підтримки ментального здоров'я працівників, а також організацію неформальних комунікаційних заходів, спрямованих на зміцнення командної взаємодії та організаційної згуртованості.

По-третє, соціальна відповідальність і благодійна активність. Усі досліджувані компанії тією чи іншою мірою долучилися до реалізації соціальних ініціатив і волонтерських проєктів, демонструючи готовність виконувати суспільно значущу функцію в умовах кризи.

Зокрема, керівництво «Керхер Україна» ухвалило рішення про повне призупинення комерційної діяльності протягом перших десяти днів повномасштабного вторгнення, зосередивши ресурси на організації допомоги. Було сформовано окрему внутрішню команду для координації волонтерських проєктів, а частину персоналу залучено до роботи з гуманітарними вантажами, зокрема до транспортування обладнання для лікарень, підрозділів ЗСУ та комунальних служб. Після деокупації Ірпеня компанія долучилася до очищення міської інфраструктури. Хоча товарний асортимент зазнав незначних змін, його функціональне призначення трансформувалося: якщо раніше продукція асоціювалася з комфортом і побутовою зручністю, то в умовах війни вона набула значення інструменту забезпечення санітарної безпеки, дезінфекції та підтримки критичної інфраструктури. Значні обсяги техніки були передані військовим підрозділам, медичним установам і комунальним підприємствам. Водночас компанія забезпечувала безоплатні навчання, розробляла інструктивні матеріали та надавала сервісну підтримку, що посилювало її позиціонування як партнера відновлення країни та елемента національної стійкості. Компанія «Кормотех» ініціювала проєкт «Safe Pets of Ukraine», спрямований на координацію допомоги тваринам, які постраждали внаслідок воєнних дій. У межах ініціативи було створено цифрові платформи, організовано донорські кампанії та логістичні центри для постачання кормів у зони бойових дій. Згодом проєкт трансформувався у благодійний фонд, який акумулював понад 5 млн дол. США, з яких близько 1 млн дол. США було профінансовано безпосередньо компанією, а решта – залучено від партнерів. Підприємство продовжує забезпечувати постачання кормів, ветеринарних препаратів і засобів транспортування

тварин, адаптуючи допомогу до поточних потреб. Водночас книгарня-кав'ярня «Сенс» у Києві (Печерський район) із перших днів повномасштабної війни виконувала функцію локального простору підтримки. Упродовж перших тижнів працівники закладу надавали допомогу мешканцям району – забезпечували гарячими напоями, доставляли медикаменти, підтримували людей похилого віку, волонтерів та військовослужбовців. Така діяльність сприяла формуванню згуртованої спільноти та зміцненню довіри, що згодом трансформувалося у стійку основу для подальшого розвитку бізнесу. У цьому контексті соціальна активність розглядалася не лише як благодійність, а як форма солідарності та інтеграції бізнесу в суспільні процеси.

Особливого значення в умовах загострених кризових ситуацій набуває і *комунікаційний компонент управління*. У класичній концепції антикризового менеджменту пріоритет традиційно надається зовнішній комунікації як елементу PR-стратегії, орієнтованій насамперед на публічний захист репутації компанії [3; 13; 15]. У цьому контексті результати дослідження засвідчили зміщення акцентів у бік функціональності та гуманізації комунікаційних практик: у зверненнях зменшилася частка брендингових елементів, натомість посилювався фокус на простоті, сервісній орієнтації, якості, оперативності реагування та емоційній складовій, оскільки довіра стала більш значущою за рекламні інструменти впливу.

Разом із тим у межах проведеного дослідження визначальною виявилася *роль саме внутрішньої комунікації*, спрямованої на збереження кадрового потенціалу та підтримання ефективного емоційного зв'язку з працівниками. Така комунікація характеризувалася низкою ключових ознак:

- 1) *оперативність і систематичність.* Більшість керівників із перших годин масованої атаки 24 лютого 2022 р. ініціювали постійний контакт із партнерами та співробітниками, створювали антикризові штаби, забезпечували безперервний режим роботи (24/7), демонструючи присутність, згуртованість і відповідальність. У перші тижні практикувалися щоденні онлайн-зустрічі з метою підтримання зв'язку та зниження рівня панічних настроїв; згодом комунікація набула формату регулярних (щотижневих) зустрічей – онлайн або офлайн – із постійним оновленням інформації, плануванням і коригуванням дій відповідно до нових умов. Системне інформування щодо поточних процесів і змін сприяло зменшенню невизначеності, тривожності та формуванню відчуття причетності до спільної справи;

- 2) *прозорість і відкритість*. Керівники послідовно надавали працівникам об'єктивну інформацію про фінансові показники (витрати, доходи, залишки), стратегічні наміри та операційні рішення. Відкритість навіть у складних обставинах підвищувала рівень довіри та зміцнювала внутрішню згуртованість колективу;
- 3) *наявність зворотного зв'язку*. Важливою характеристикою стало впровадження двосторонньої комунікації, що передбачала готовність керівництва вислуховувати співробітників, враховувати їхні пропозиції та підтримувати конструктивний діалог;
- 4) *позитивна емоційна складова*. Управлінська взаємодія набула більшої емоційної залученості: керівники демонстрували підтримку, емпатію, вдячність і визнання, зміщуючи акцент із формалізованих показників результативності на людський вимір співпраці. Формувалося відчуття взаємної підтримки та довіри, що сприяло зростанню лояльності, ініціативності та згуртованості команди. Працівники почали сприймати одне одного не лише крізь призму посадових ролей, а й як особистостей; посилилися практики взаємодопомоги, а досягнення – навіть незначні – набули символічного значення як маркери спільної стійкості.

Саме ефективно вибудовані комунікаційні процеси стали ключовим інструментом організації психологічної підтримки персоналу, координації релокаційних заходів, підтримання постійного контакту з працівниками як в Україні, так і за її межами, а також інтеграції нових співробітників у трансформовані функціональні ролі в умовах безперервних змін. Зазначені комунікаційні практики сприяли не лише відновленню операційної спроможності команд, а й формуванню відчуття стабільності та залученості, забезпечуючи усвідомлення кожним працівником власної значущості, цінності та причетності до спільної діяльності.

У ході дослідження також чітко окреслилася зростаюча роль антикризового лідерства. Отримані результати засвідчили, що кожен із респондентів здійснив переосмислення як функцій сучасного менеджменту, так і власної управлінської ролі в умовах екстремальної невизначеності. *Особливої ваги* набули такі характеристики, як: 1) лідерство через особисту присутність у періоди найбільшої загрози, що формувало в команди відчуття стабільності та впевненості; 2) підвищена емоційна залученість керівників у щоденну взаємодію; 3) зміщення фокусу управлінської діяльності з домінування ре-

зультативних показників до людиноцентричного підходу, заснованого на довірі замість надмірного контролю. Відбулося суттєве переосмислення значення гуманістичної складової менеджменту. Важливими рисами управлінської поведінки стали відкритість, автентичність і чесність: керівники демонстрували готовність визнавати невизначеність майбутнього та обмеженість знань щодо подальшого розвитку подій, водночас підкреслюючи неприпустимість капітуляції перед викликами. Така прозорість сприяла зміцненню довіри всередині команд. Крім того, значущим чинником консолідації стало транслявання віри у спільну справу, потенціал команди та майбутнє країни, що виконувало функцію морально-психологічної підтримки та підсилювало внутрішню стійкість організацій.

У трансформації підходів до організації управління ключовою тенденцією став перехід до децентралізованої моделі, заснованої на принципах довіри, делегування та розширення автономії. Було здійснено суттєве передання управлінських повноважень на другий рівень менеджменту. За свідченнями респондентів, в умовах високої турбулентності та постійної зміни зовнішнього середовища така модель виявилася найбільш релевантною. Замість жорсткого адміністративного контролю було впроваджено механізми довіри та відповідальності: рішення перестали централізовано спускатися «згори» і почали ухвалюватися безпосередньо на рівні підрозділів. Представництва отримали широкую автономію, включно з управлінням бюджетами, що сприяло зростанню відчуття відповідальності та залученості.

З метою забезпечення оперативності реагування організації свідомо відмовилися від надмірного централізованого контролю – кроку, на який готові не всі компанії. Команди отримали свободу в прийнятті управлінських і фінансових рішень, а також у формуванні локальних стратегій у межах загального стратегічного курсу. У перші місяці кризового періоду керівники усвідомили обмеженість традиційної вертикально-ієрархічної моделі: процес ухвалення рішень був надто тривалим, а реакція підрозділів – запізнилою, що призводило до втрати можливостей. Перехід до моделі автономних команд дозволив суттєво підвищити швидкість управлінських процесів і відповідальність на місцях. Відбулася еволюція управлінської вертикалі: замість централізованої ієрархії сформувалася система, у якій регіональні та функціональні підрозділи діють автономно в межах спільного стратегічного бачення. Керівники підрозділів перестали виконувати роль виключно виконавчих ланок і набули статусу повноправних суб'єктів від-

повідальності за результати діяльності. Таким чином, мова йде не про послаблення управлінської структури, а про її адаптаційну трансформацію. Жорстко регламентовані процедури були частково замінені принципом доцільності та результативності, що передбачає орієнтацію на рішення, які демонструють практичну ефективність. Децентралізація, оперативність ухвалення рішень і посилення відповідальності на локальному рівні стали складовими нової управлінської парадигми.

Зміни стосувалися й організаційної культури. Традиційна вертикальна модель взаємодії поступилася середовищу, у якому працівники відчують свою причетність до спільного результату, демонструють проактивність і беруть на себе відповідальність. Сформувалася культура довіри, що сприяє розвитку зрілих і самостійних команд. Важливими елементами цієї культури стали інвестиції в людський капітал, зокрема внутрішні програми навчання, підтримка ментального здоров'я та розвиток неформальної комунікації. Людина в межах цієї моделі розглядається не як ресурс, а як ключова цінність організації.

Серед ключових чинників, що забезпечили належне реагування та готовність до функціонування в кризових умовах, респонденти виокремлювали наявність фінансового резерву, розвиненої логістичної інфраструктури та згуртованої професійної команди. Важливу роль також відіграло впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема сценарного планування та концепції VUCA-середовища, що сприяло формуванню відповідної управлінської парадигми – гнучкості мислення, оперативності прийняття рішень і орієнтації на альтернативні сценарії розвитку подій.

ВИСНОВКИ

Отже, узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що успішні практики антикризового управління українських підприємств, які в умовах воєнної кризи забезпечили не лише збереження операційної спроможності, а й зростання фінансових показників, дозволяють окреслити засадничі принципи формування сучасної стійкої бізнес-моделі. Така модель може слугувати орієнтиром і для розбудови систем ризик-менеджменту компаній глобального рівня. До ключових складових цієї моделі доцільно віднести:

- ✦ *гнучкість і адаптивність*, спрямовані на забезпечення безперервності діяльності, оперативність управлінських рішень і швидку переорієнтацію як зовнішніх параметрів функціонування (ринкові сегменти, продуктова структура, ланцюги постачання),

так і внутрішніх організаційних процесів, включно з трансформацією функціональних ролей персоналу;

- ✦ *людиноцентричність*, що передбачає турботу про фізичну безпеку працівників, їх психологічну підтримку та системне інвестування в людський капітал через програми внутрішнього навчання, ініціативи з підтримки ментального здоров'я та розвиток неформальних комунікацій, спрямованих на посилення командної взаємодії та організаційної згуртованості;
- ✦ *соціальну відповідальність і волонтерську активність*, реалізовані через участь у суспільно значущих ініціативах, що сприяло формуванню довіри та консолідації спільноти й у перспективі трансформувалося у стратегічний ресурс розвитку бізнесу як форми солідарності та інтеграції в суспільні процеси;
- ✦ *ефективну антикризову комунікацію*, яка характеризується функціональною спрямованістю та гуманізацією зовнішніх повідомлень і посиленням ролі внутрішніх комунікацій. Внутрішня взаємодія відзначалася оперативністю, регулярністю, прозорістю, відкритістю та наявністю зворотного зв'язку, а також позитивною емоційною складовою, що забезпечувало психологічну підтримку персоналу, відновлення командної ефективності та формування відчуття стабільності;
- ✦ *посилення ролі антикризового лідерства*, що супроводжувалося переосмисленням функцій менеджменту та власної управлінської ролі в умовах високої невизначеності. Це проявлялося в емоційній залученості, акценті на гуманістичних цінностях, відкритості, автентичності й чесності, трансляції віри в команду та майбутнє, що виконувало важливу морально-психологічну функцію;
- ✦ *децентралізацію управління*, засновану на довірі, делегуванні повноважень і розширенні автономії структурних підрозділів. Надання представництвам права самостійно ухвалювати управлінські та фінансові рішення й формувати локальні стратегії в межах загального стратегічного курсу підвищило відповідальність і швидкість управлінських процесів;
- ✦ *трансформацію організаційної культури*, за якої ієрархічна модель взаємодії поступилася середовищу довіри та партнерства, що стимулює проактивність, відповідальність і відчуття причетності до спільного результату, а працівник розглядається як стратегічна цінність, а не лише як ресурс;

- ✦ інституціоналізацію сучасних управлінських підходів, зокрема сценарного планування та концепції VUCA-середовища, що сформувало управлінську парадигму гнучкого мислення, оперативності та орієнтації на альтернативні траєкторії розвитку подій.

Дотримання окреслених принципів здатне забезпечити своєчасне реагування та підвищити готовність до функціонування в умовах кризи підприємств різних розмірів і галузевої належності як в Україні, так і на міжнародному рівні.

Подальші наукові пошуки доцільно зосередити на аналізі сучасних глобальних тенденцій розвитку антикризових систем управління з метою виявлення спільних закономірностей і порівняльних характеристик формування стійких бізнес-моделей в Україні та інших країнах світу. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
- Гарасимлюк М. В., Федоришин А. П., Семків Д. П. Стратегії та розвиток українського бізнесу в умовах війни. *Академічні візії*. 2025. Вип. 50. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2544>
- Джур О. Є., Джига Л. В., Саламаніна С. О. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>
- Зибарева О. В., Лопашук І. А., Бивших І. В. Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69>
- Кривов'язук І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
- Кругляк А. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. 1. С. 51–64. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05>
- Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
- Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Програма розвитку ООН в Україні. 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-uasmb-2024.pdf>
- Фрагменти авторських глибинних інтерв'ю з CEO компаній «Кормотех», «Сенс», «Керхер Україна». URL: https://www.instagram.com/maryna_kyryljuk; <https://www.instagram.com/reel/DKxFXuKIWEK/?igsh=MXA2ODNjMHBwMwWwNg==>; [https://www.instagram.com/p/DKANnuOllc2/?igsh=YXF0Mm10NjNxZ2U0](https://www.instagram.com/p/DKANnuOllc2/?igsh=YXF0Mm10NjNxZ2U0;); <https://www.instagram.com/p/DJR8u8FN0p-/?igsh=MTY3czlpaXgwaG51cQ==>
- Beqiri G. Innovative Business Models and Crisis Management. *Procedia Economics and Finance*. 2014. Vol. 9. P. 361–368. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00037-9)
- Fielt E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*. 2013. Vol. 1. No. 1. P. 85–105. URL: <https://eprints.qut.edu.au/75316/30/75316.pdf>
- Gebhardt J., Hefter K., Butters J. et al. Mature Risk Management in Uncertain Times. Global ESG, Compliance, and Risk Report 2023. *Boston Consulting Group*. November 2023. URL: <https://web-assets.bcg.com/58/e5/eb99e9e84472b0b08643e55d9106/bcg-global-esg-compliance-and-risk-report-2023.pdf>
- James E. H. Crisis Leadership. *Darden Business Publishing*. 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1281843>
- Korovina A., Hrinchenko R. Crisis management in International Companies: How to Respond to Global Challenges. *International Journal of Psychology and Strategic Communication*. 2025. P. 165–176. DOI: <https://doi.org/10.61030/CZHA6461>
- Mitroff I. I., Diamond M. A., Alpaslan M. C. How Prepared are America's Colleges and Universities for Major Crises? *Change: The Magazine of Higher Learning*. 2006. Vol. 38. Iss. 1. P. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.3200/CHNG.38.1.61-67>
- Mizrak K. C. Crisis Management and Risk Mitigation: Strategies for Effective Response and Resilience. *IGI Global*. February 2024. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1155-4.ch013>
- Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. Iss. 2–3. P. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teigland J. L. Is your business ready for the next crisis? *World Economic Forum*. January 16, 2023. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/01/davos23-business-prepare-next-crisis/>
- The Resilience Revolution is Here. PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023. *PwC*. 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/crisis/pwc-global-crisis-resilience-survey-2023.pdf>
- Thornton H. C. Business model change and internationalization in the sharing economy. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 170. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114250>
- Trust Barometer Special Report: Brand Trust in 2020. *Edelman*. June 25, 2020. URL: <https://www.edelman.com/research/brand-trust-2020>

22. What is crisis management and how to implement it in your business. *International Institute for Management Development*. 2025. URL: <https://www.imd.org/blog/management/what-is-crisis-management/>
23. Zakharchenko N. Crisis Management in International Business During the COVID-19 Pandemic. *Modern Economics*. 2022. No. 31. P. 45–51. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-07)

REFERENCES

- Beqiri G. (2014). Innovative Business Models and Crisis Management. *Procedia Economics and Finance*, 9, 361–368. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00037-9)
- Dzhur O. Ye., Dzyha L. V. & Salamanina S. O. (2023). Antykryzovyi menedzhment i liderstvo na vysokotekhnologichnykh pidpriemstvakh [Anti-crisis Management and Leadership at High-tech Enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>
- Edelman. (2020, June 25). *Trust Barometer Special Report: Brand Trust in 2020*. <https://www.edelman.com/research/brand-trust-2020>
- Fielt E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*, 1(1), 85–105. <https://eprints.qut.edu.au/75316/30/75316.pdf>
- Gebhardt J., Hefter K. & Butters J. Mature Risk Management in Uncertain Times. Global ESG, Compliance, and Risk Report 2023. *Boston Consulting Group*. <https://web-assets.bcg.com/58/e5/eb99e9e-84472b0b08643e55d9106/bcg-global-esg-compliance-and-risk-report-2023.pdf>
- Harasymliuk M. V., Fedoryshyn A. P. & Semkiv D. P. (2025). Stratehii ta rozvytok ukraïnskoho biznesu v umovakh viiny [Strategies and Development of Ukrainian Business in Wartime Conditions]. *Akademichni vizii*, 50. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2544>
- Instagram. *Frahmenty avtorskykh hlybnykh intervju z CEO kompanii «Kormotech», «Sens», «Kerkher Ukraina»* [Fragments of Author's In-depth Interviews with CEOs of Kormotech, Sense, and Kärcher Ukraine]. https://www.instagram.com/maryna_kyryljuk; <https://www.instagram.com/reel/DKxFXuKIWEk/?igsh=MXA2ODNjMHBwMWwxNg==>; <https://www.instagram.com/p/DKANnuOllc2/?igsh=YXF0Mm10NjNxZ2U0>; <https://www.instagram.com/p/DJR8u8FN0p-/?igsh=MTY3czlpaXgwaG51cQ==>
- International Institute for Management Development. (2025). *What is crisis management and how to implement it in your business*. <https://www.imd.org/blog/management/what-is-crisis-management/>
- James E. H. (2008). *Crisis Leadership*. Darden Business Publishing. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1281843>
- Korovina A. & Hrinchenko R. (2025). Crisis management in International Companies: How to Respond to Global Challenges. *International Journal of Psychology and Strategic Communication*, 165–176. <https://doi.org/10.61030/CZHA6461>
- Kruhlianko A. (2024). Adaptatsiia biznes-stratehii ukraïnskoho biznesu v umovakh viiny: mizhnarodnyi dosvid [Adaptation of Business Strategies of Ukrainian Business in Wartime Conditions: International Experience]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*, 1, 51–64. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05>
- Kryvoviaziuk I. V. (2025). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny: zahalna charakterystyka y poshuk rishen shchodo dotsilnosti yoho zaprovadzhennia [Anti-crisis Enterprise Management in Wartime Conditions: General Characteristics and Search for Decisions on the Expediency of its Implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
- Mitroff I. I., Diamond M. A. & Alpaslan M. C. (2006). How Prepared are America's Colleges and Universities for Major Crises?. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 1(38), 61–67. <https://doi.org/10.3200/CHNG.38.1.61-67>
- Mizrak K. C. (2024). Crisis Management and Risk Mitigation: Strategies for Effective Response and Resilience. *IGI Global*. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1155-4.ch013>
- Murovana T. O. (2023). Vitchyzniane pidpriemnytstvo v umovakh voïennoho stanu: osnovni tendentsii ta metody pidtrymky [Domestic Entrepreneurship under Martial Law: Main Trends and Support Methods]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
- Prohrama rozvytku OON v Ukraini (2024). *Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini* [Assessment of the Impact of War on Micro, Small and Medium Enterprises in Ukraine]. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
- PwC. (2023). *The Resilience Revolution is Here. PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023*. <https://www.pwc.com/gx/en/crisis/pwc-global-crisis-resilience-survey-2023.pdf>
- Teece D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 2–3(43), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teigland J. L. (2023, January 16). Is your business ready for the next crisis?. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/stories/2023/01/davos23-business-prepare-next-crisis/>
- Thornton H. C. (2024). Business model change and internationalization in the sharing economy. *Journal of Business Research*, 170. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114250>
- Vatchenko B. S. & Sharanov R. S. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis

sis Enterprise Management in Wartime Conditions]. *Ekonomichnyi prostrir*, 182, 38–43.

<https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

Zakharchenko N. (2022). Crisis Management in International Business During the COVID-19 Pandemic. *Modern Economics*, 31, 45–51.

[https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-07)

Zybareva O. V., Lopashchuk I. A. & Byvshykh I. V. (2025). Kontseptualizatsiia ta ekonomichnyi zmist poniattia

«biznes-model» [Conceptualization and Economic Content of the 'Business Model' Concept]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 74.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69>

Стаття надійшла до редакції / Received: 13.01.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 27.01.2026

Оприлюднено / Published: 31.03.2026

УДК 005.931.11

JEL: H12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-355-362>

СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ

©2026 ЧЕРНОІВАНОВА Г. С.

УДК 005.931.11

JEL: H12

Черноіванова Г. С. Сутність антикризового управління та його роль у забезпеченні стабільності економіки

Стаття присвячена дослідженню теоретичних і практичних засад антикризового управління на підприємствах в умовах нестабільності, зумовленої наслідками пандемії, впливом воєнного стану в Україні та глобалізаційними викликами. Актуальність теми обґрунтовується високим рівнем збитковості компаній та необхідністю розробки дієвих механізмів протидії кризовим явищам для стабільного економічного зростання. Метою роботи є уточнення сутності поняття «антикризове управління» та систематизація його ключових елементів для формування ефективної системи управління підприємством в умовах сучасної невизначеності. У процесі дослідження проаналізовано наявні наукові підходи до визначення дефініції «антикризове управління». Доведено, що це не окрема функція чи набір короткострокових заходів, а інтегрована управлінська система, яка поєднує фінансові, організаційні, стратегічні та психологічні аспекти. На основі детального аналізу праць сформульовано узагальнене визначення антикризового управління як комплексу заходів, спрямованих на діагностику фінансового стану, розробку управлінських рішень для запобігання кризам і мінімізації їхніх наслідків. У статті систематизовано ключові елементи системи антикризового управління, серед яких: об'єкт, предмет, мета, функції, принципи, нормативно-правова база та механізми реалізації. Виокремлено два основні підходи: стратегічний (довгострокове планування та запобігання ризикам) та оперативний (швидке реагування на наявну кризу). Зроблено висновок, що ефективна діяльність сучасного підприємства вимагає постійної готовності до фінансових дисбалансів і створення надійної аналітичної бази. Практичне значення результатів полягає в тому, що уточнена структура елементів управління створює міцне підґрунтя для розробки дієвих стратегій стабілізації вітчизняних підприємств в умовах сучасних загроз.

Ключові слова: антикризове управління, система управління підприємством, стратегічний підхід, елементи антикризового управління, криза.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

Черноіванова Ганна Степанівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: anna1213ch@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7671-4219>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/GXV-9055-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=58573104600>

UDC 005.931.11

JEL: H12

Chernoivanova H. S. The Essence of Crisis Management and Its Role in Ensuring Economic Stability

The article focuses on studying the theoretical and practical foundations of crisis management in enterprises under conditions of instability caused by the aftermath of the pandemic, the impact of martial law in Ukraine, and globalization challenges. The relevance of the topic is substantiated by the high level of company losses and the need to develop efficient mechanisms to counteract crisis phenomena for stable economic growth. The aim of the work is to clarify the essence of the concept of «crisis management» and to systematize its key components to form an efficient enterprise management system in the context of modern uncertainty. The study analyzes existing scientific approaches to defining the term «crisis management». It has been shown that this is not a separate function or a set of short-term measures, but an integrated management system that combines financial, organizational, strategic, and psychological aspects. Based on a detailed analysis of the literature, a generalized definition of crisis management has been formulated as a set of measures aimed at diagnosing financial conditions, developing managerial decisions to prevent crises, and minimizing their consequences. The article systematizes the key elements of the crisis management system, including the object, subject, goal, functions, principles, regulatory framework, and implementation mechanisms. Two main approaches are distinguished: strategic (long-term planning and risk prevention) and operational (prompt response to an ongoing crisis). The conclusion is that efficient operation of a modern enterprise requires constant readiness for financial imbalances and the creation of a reliable analytical base. The practical significance of the results is that the clarified structure of management elements provides a solid foundation for developing efficient strategies to stabilize domestic enterprises under contemporary threats.

Keywords: crisis management, enterprise management system, strategic approach, elements of crisis management, crisis.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.